

Beratung und Begleitung der Weiterentwicklung der documenta und Museum Fridericianum gGmbH

Zusammenfassender Abschlussbericht

METRUM Managementberatung GmbH

München, 15. Dezember 2023



Inhalt



A) Management Summary

METRUM wurde von der documenta und Museum Fridericianum gGmbH beauftragt, eine Organisationsuntersuchung durchzuführen. Die Basis für die Beauftragung war ein Beschluss der Gesellschafterversammlung im Juli 2022. Das Ziel der Organisationsuntersuchung ist es, in allen identifizierten Themenbereichen Analysen zu erarbeiten, und wo nötig Empfehlungen abzugeben, wie Verbesserungen erreicht werden können.

Projektauslöser waren die Antisemitismus-Vorfälle bei der documenta fifteen im Jahr 2022 und der mangelhafte Umgang damit – durch geeignete Empfehlungen soll Sorge getragen werden, dass Diskriminierung aller Art in Zukunft in der gGmbH und insbesondere bei der documenta Ausstellung vermieden wird, und dass trotzdem durch eine geeignete Abgrenzung von Verantwortlichkeiten die Kunstfreiheit vollumfänglich geschützt wird. Die Organisationsuntersuchung war aber nicht ausschließlich auf diese Themen fokussiert, sondern soll die Organisation auch insgesamt krisenfester und resilienter machen. Daher enthält die vorliegende Untersuchung Empfehlungen für organisatorische Verbesserungen in vielen Bereichen, die in Summe eine umfassende Optimierung und Professionalisierung der Strukturen und Abläufe der gGmbH bedeuten.
Eine Businessplanung war nicht Gegenstand der Organisationsuntersuchung, aber die Zusammenwirkung mit den ungefähr zeitgleich von der gGmbH erstellten finanziellen Planungen wurde sichergestellt, indem für die Empfehlungen mit direkter Budgetwirkung erste Schätzungen der finanziellen Auswirkungen in der Organisationsuntersuchung enthalten sind.

Die Empfehlungen der Organisationsuntersuchung wurden in einem Prozess zwischen April und Oktober 2023 erarbeitet. Der Lenkungskreis, der mit der Leitungsebene der gGmbH und Vertreter:innen der beiden Gesellschafter besetzt war, traf sich in diesem Zeitraum vier Mal.

In Summe ergibt eine IST-Analyse das Bild einer höchst renommierten und erfolgreichen Institution mit einem einzigartigen und klar beschreibbaren Charakter, die aber durch ihre teilweise sehr informellen und uneindeutigen Strukturen und durch Funktionsstörungen in der Governance einer hohen Fehleranfälligkeit unterliegt – was sich insbesondere in den letzten beiden Ausgaben der documenta Ausstellung deutlich gezeigt hat.

In Summe zeichnen die SOLL-Empfehlungen das Bild einer Institution, die sich ihrer Alleinstellungsmerkmale und Stärken bewusst ist, diese eindeutig bewahren und in Zukunft noch besser schützen will, und die durch einen „Professionalisierungsschub“ ihre Fehleranfälligkeit und ihre Reibungsverluste substanziell reduzieren kann, um damit für die Zukunft deutlich krisenresilienter und effizienter zu werden.

Alle 22 Empfehlungen aus Kapitel E sind hier einmal tabellarisch dargestellt.

		Empfehlung	Priorität
Governance	1	Beibehaltung Findungskommission mit leichten Verbesserungen	Mittel
	2	Zwei Codes of Conduct auf Augenhöhe	Sehr hoch
	3	Optimierung Aufsichtsrat und Einrichtung eines wissenschftl. Beirats (inkl. Anpassung Gesellschaftsvertrag)	Sehr hoch
	4	Klärung der Aufgaben von Geschäftsführung und Künstlerischer Leitung (inkl. neue Geschäftsordnung)	Sehr hoch
Aufbauorganisation	5	Zielorganigramm mit vier Leitungsebenen	Sehr hoch
	6	Frühzeitiger Aufbau von strategisch relevanten Stellen auf der dritten Leistungsebene	Mittel
	7	Unterscheidung von fachlicher und disziplinarischer Personalführung	Hoch
	8	Neue Abteilung Organizational Learning and Development	Mittel
	9	Externe Ombudsstelle	Hoch
	10	Pooling von Ressourcen in Education/Mediation und Communication, Public Relations and Marketing	Mittel
	11	Vergleichbarkeit in der Gehaltsstruktur	Hoch
	12	Verstetigung von für Kernaufgaben zuständigen Stellen	Hoch
	13	Ausreichend personelle Ressourcen in strategisch und inhaltlich relevanten Bereichen	*diff.*
Ablauforganisation	14	Optimierung von Kernprozessen	Hoch
	15	Einführung eines Risikomanagement-Systems	Hoch
	16	Einführung eines Management Boards	Sehr hoch
	17	Einführung verschiedener Ansätze „weicher" interner Kommunikation	Hoch
	18	Durchführung Prozess-/IT-Anwendungsanalyse der gesamten Anwendungslandschaft	Mittel
	19	Einführung eines digitalen Wissensmanagement- und Feedback-Tools	Hoch
	20	Einführung eines digitalen Task-Managers	Mittel
	21	Prüfung der Einführung eines flexiblen Mehrjahres-Arbeitszeitmodells für ca. acht Lead-Positionen	Hoch
	22	Wesentliche Make or Buy-Entscheidungen unverändert lassen	Mittel

Abbildung 1: Überblick über alle 22 Empfehlungen der Organisationsuntersuchung

In Folge sind in dieser Management Summary die fünf von METRUM mit sehr hoher Priorität bewerteten Empfehlungen näher beschrieben:

- Die Implementierung von **zwei Codes of Conduct auf Augenhöhe:** Einem von der gGmbH zeitnah zu entwickelnden und einem zweiten alle fünf Jahre neu zu formulierenden Code of Conduct für die Ausstellung. Um die Vermeidung von Diskriminierung als nicht verhandelbare Vorgabe zu setzen, wird für den Code of Conduct der Ausstellung die Vorgabe gemacht, dass dieser geeignet sein muss, den Schutz der Menschenwürde zu gewährleisten. Um die Kunstfreiheit trotzdem vollumfänglich zu schützen, wird der zweite Code of Conduct für jede Ausgabe der documenta Ausstellung stets wieder neu und frei von der jeweiligen Künstlerischen Leitung formuliert. Dazu gehört auch eine Freiheit der Künstlerischen Leitung, zu erläutern, was genau der Schutz der Menschenwürde in diesem Kontext impliziert. Dieser Code of Conduct der Ausstellung wird dann mit der gGmbH diskutiert und dann, auf Basis der finalen Entscheidung der Künstlerischen Leitung zu den Inhalten, dem Aufsichtsrat zur Kenntnis gegeben. Durch diese

Konstruktion soll im Sinne des Grundgesetzes der Abwägung zwischen der Kunstfreiheit einerseits und der Pflicht der staatlichen Kulturverwaltung zur Diskriminierungsvermeidung andererseits Rechnung getragen werden und im Sinne der verfassungsrechtlichen Interpretation in praktizierter Konkordanz der Fokus auf das frühe Erkennen von potenziellen Spannungen, rechtzeitige Kommunikation und informelles Zusammenwirken gelegt werden. Außerdem wird so dem Projektcharakter der documenta Ausstellung am besten Rechnung getragen, die sich als Gesamtorganisation auch mit jeder Ausstellung ein Stück weit neu erfinden muss.
Dieser Konstruktion kommt nach Einschätzung von METRUM eine Vorreiterrolle bei der Frage zu, ob und wie Codes of Conduct mit kuratorischen Inhalten interagieren können und trotzdem die Kunstfreiheit geschützt und gewahrt bleibt. Alle anderen METRUM bekannten Codes of Conduct von Kulturinstitutionen in Deutschland beantworten diese Frage in den allermeisten Fällen nicht, sondern beschränken sich auf die Vermeidung von Diskriminierung in der innerbetrieblichen zwischenmenschlichen Zusammenarbeit und ragen nicht in kuratorische Themen hinein. Das allein wäre aber für die documenta Ausstellung zu wenig, wie die Debatten während der documenta fifteen gezeigt haben.

- Die Verbesserung der Governance erfolgt durch Betonung des **Aufsichtsrats als Hauptgremium für die Überwachung**, die Verkleinerung des Aufsichtsrats, die stimmberechtigte Beteiligung des Bundes im Aufsichtsrat und die Einführung eines wissenschaftlichen Beirats, dessen Vorsitz stimmberechtigt im Aufsichtsrat vertreten ist. So wird den Verbesserungsmöglichkeiten in der Governance Rechnung getragen und der Bund wird in die documenta als internationale Kunstausstellung und herausragende Kulturmarke entsprechend eingebunden, ohne dass die Gesellschafterstruktur der gGmbH angepasst werden muss.

- Eine **klare und verbindliche Aufgabenteilung zwischen Geschäftsführung und Künstlerischer Leitung der Ausstellung**, die in einer neuen Geschäftsordnung für die Geschäftsführung festgeschrieben wird. Die Aufgabenteilung orientiert sich an den langen Perioden in der Vergangenheit, in der dieses Verhältnis gut funktioniert hat, aber schreibt diese verbindlich fest und behebt damit die Unklarheiten und teilweise Widersprüchlichkeiten in den verschiedenen bestehenden Dokumenten. Damit werden auch für Krisenfälle die Zuständigkeiten geklärt und die Möglichkeit von Distanzierungen der gGmbH von aus ihrer Sicht problematischen künstlerischen Inhalten wird eröffnet, ohne dabei in die Kunst selbst einzugreifen. Auf diese Weise wird der Schutz der Kunstfreiheit letztlich gestärkt – ohne die gGmbH handlungsunfähig zu machen.



- Ein **neues und eindeutiges Organigramm der gGmbH,** das über den gesamten Verlauf eines Fünf-Jahres-Zyklus genutzt werden kann, indem viele Stellen „aktiviert“ und dann wieder „deaktiviert“ werden. Damit wird der Mangel behoben, dass es aktuell kein gültiges Organigramm gibt. Es werden Verantwortlichkeiten und Aufgaben widerspruchsfrei beschrieben, klar zugeteilt und voneinander abgegrenzt. Die grundsätzliche Struktur bleibt über den gesamten Fünf-Jahres-Zyklus konstant und ist damit für alle Beteiligten einfach verständlich. Darüber hinaus enthält das neue Organigramm eine neue Abteilung „Organisationales Lernen und Entwicklung“ („Organizational Learning and Development“), die unter anderem für die Themen interkulturelle Kommunikation und Antidiskriminierung zuständig ist, sowie Verbesserungen zu den Themen Öffentlichkeitsarbeit, Education oder organisatorische Weiterentwicklung. Zu den ersten beiden Ebenen dieses Organigramms siehe Abbildung 2 unten.

- Die eindeutige **Definition eines „Management Boards“** bestehend aus Geschäftsführung, Künstlerischer Leitung und den Mitgliedern der zweiten Führungsebene, welche in dieser Rolle die Leitung permanent unterstützen und somit die operative Leitung der gGmbH auf eine sichtbar breitere Basis stellen. Damit ist auch eine enge Kommunikation und eine gegenseitige Mit- und Absprache von künstlerischen, organisatorischen und finanziellen Abteilungen gewährleistet. Diese Empfehlung reagiert auf Analysen, dass das Zusammenwirken der zweiten Führungsebene mit der Geschäftsführung in der Vergangenheit unregelmäßig funktioniert hat und nicht immer die gleichen Personen daran beteiligt waren.

Geschäftsführung ("General Manager")

PA General Manager

Legal, Governance and Policy Affairs

Künstlerische Leitung ("Artistic Direction")

Head of Organizational Learning and Development

Head of Finances = Lead Accouting

Head of Human Ressources

Head of Production and Venue Management

Director Fridericianum

Director documenta Archive = Lead Research and Exhibitions

Head of Communication, Public Relations and Marketing

Head of Education/Mediation

Head of Exhibition Management

Curator Education

Curator of Public Program

Curator Publications = Editor in Chief

Curators Exhibition

Legende:

- dauerhaft angestelltes Personal (befristet und unbefristet)
- Stelle, die während des d-Zyklus aufgebaut bzw. abgebaut
- Stelle, die (ganz oder teilweise) fachlich durch die Künstlerische Leitung geführt wird
- → Disziplinarisches Vorgesetztenverhältnis
- -- durch Werk-/Honorarvertrag gebunden

Fett gedruckte Funktionen tragen eigene Personalführungsverantwortung

Disziplinarische Personalführung:

- Vertragsangelegenheiten in Zusammenarbeit mit der Personalabteilung klären und überwachen
- Urlaubs- und Dienstplanung, Krankmeldungen
- In herausfordernden Situationen unterstützen
- In unklaren Fällen eindeutige Weisungen geben
- Mit unangemessenem Verhalten umgehen
- Mitarbeitenden-Feedback erheben und allgemeine Zufriedenheit prüfen und unterstützen

Fachliche Personalführung:

- Arbeitsinhalte definieren
- Konzepte (gemeinsam) entwickeln und davon ausgehend Orientierung geben
- Inhaltliche Fragestellungen beantworten
- Hohe Fachkompetenz in das Team einbringen und Mitarbeitende auf fachliche Diskurse verweisen

Abbildung 2: Darstellung der ersten zwei Leitungsebenen des empfohlenen zukünftigen Organigramms. In diesem Organigramm bereits enthalten sind die Empfehlungen 7 und 8. Das mit METRUM auf Arbeitsebene entworfene Organigramm umfasst auch die dritte Ebene, die Teamleitungen („Leads“), die teilweise mit festangestelltem und teilweise mit temporär beschäftigtem Personal besetzt ist. Die vierte Leitungsebene soll die der Koordinatoren („Coordinators“) sein, die ausschließlich mit temporären Mitarbeitenden besetzt sein wird. Für diese Ebene wurde im Verlauf der Organisationsuntersuchung noch kein Organigramm-Entwurf erstellt, da sie flexibel und mit Blick auf die konkrete Ausstellungsplanung zu besetzen sein wird.



B) Projektziel

Das Ziel der Organisationsuntersuchung (im Folgenden kurz: OU) war es, die documenta und Museum Fridericianum gGmbH (im Folgenden kurz: gGmbH) in allen zentralen Aspekten zu betrachten und, wo nötig, Empfehlungen abzugeben, wie Verbesserungen erreicht werden können.

Dieser umfassende, kritische Blick auf alle organisatorischen Themen wurde vor dem Hintergrund der Antisemitismus-Vorfälle bei der documenta fifteen und des mangelhaften Umgangs damit von den Gesellschaftern der gGmbH veranlasst. Durch geeignete Empfehlungen soll Sorge getragen werden, dass Diskriminierung aller Art in Zukunft in der gGmbH und insbesondere bei der documenta Ausstellung vermieden wird, und dass trotzdem durch eine geeignete Abgrenzung von Verantwortlichkeiten die Kunstfreiheit vollumfänglich geschützt wird.

Aufgabe der OU war aber nicht ausschließlich, die Themen Diskriminierungsvermeidung, Krisenmanagement und Krisenkommunikation zu bearbeiten, sondern sie sollte explizit ihren Blick öffnen auf alle organisatorischen Verbesserungspotentiale – auch solche, die bisher nicht öffentlich diskutiert wurden. Die Begründung dieser breiten Herangehensweise liegt insbesondere in drei Punkten:

- Der Abschlussbericht des Gremiums zur fachwissenschaftlichen Begleitung der documenta fifteen (im Folgenden kurz: Bericht fachwissenschaftliche Begleitung) macht an vielen Stellen klar, dass die Probleme nicht nur im Handeln von einzelnen Personen lagen, sondern auch in grundsätzlichen Organisationsstrukturen. Eine Festlegung ausschließlich auf einen Prozess zur Vermeidung von Antisemitismus und zur besseren Krisenkommunikation würde diese grundsätzlichen Probleme nicht lösen.
- Die gGmbH ist eine hocherfolgreiche historisch gewachsene Kulturinstitution, die nach Einschätzung von METRUM bisher aber stark geprägt durch ad hoc Lösungen war und durch das enorme Engagement von sehr vielen Mitarbeitenden zu ihrem Erfolg getragen wurde. In solchen Situationen ist nach Erfahrung von METRUM ab einem gewissen Zeitpunkt ein organisatorischer Gesamtblick nötig, um die gewachsenen Strukturen und Gewohnheiten kritisch zu überprüfen und so die hohe Motivation auch in Zukunft zu erhalten.
- Mit dem Antritt der neuen Geschäftsführung im Mai 2023 und angesichts des zeitlichen Abstands zur nächsten documenta Ausstellung im Jahr 2027 ist genau jetzt der richtige Moment, grundlegende organisatorische Verbesserungen vorzunehmen, bevor das Alltagsgeschäft und die konkreten Vorbereitungen der 16. Ausgabe der Ausstellung wieder die Kapazitäten der gGmbH bindet.



Viele der mit dieser breiten Herangehensweise erarbeiteten Empfehlungen für Verbesserungen zahlen direkt oder indirekt auch auf die beiden Auslöser der OU ein und werden sowohl zur Vermeidung von Antisemitismus und von allen anderen Arten der Diskriminierung wie auch zur Verbesserung von Krisenmanagement und Krisenkommunikation einen entscheidenden Beitrag leisten. Aber sie werden auch dazu führen, dass die gGmbH auf die nächsten kritischen Herausforderungen viel besser vorbereitet ist, als sie das ohne diese Verbesserungen wäre.

Das oben beschriebene Ziel der OU wurde dabei so ausdifferenziert, dass sich die Empfehlungen den drei typischen Bereichen einer OU zuordnen lassen:

1. Empfehlungen zur **Verbesserung der Governance**, verstanden als die Regeln, Arbeitsprozesse, Aufgaben und Kompetenzen von Aufsichts- und Entscheidungsträger:innen und -gremien oberhalb der hauptamtlichen Leitung und die Regelung ihrer Zusammenarbeit mit der hauptamtlichen Leitung.
2. Empfehlungen zur **Verbesserung der Aufbauorganisation**, verstanden als die Gliederung der Organisation in Bereiche und Abteilungen, die Zuordnung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung zu diesen einzelnen Bereichen und die angemessene Ausstattung der einzelnen Bereiche mit Ressourcen.
3. Empfehlungen zur **Verbesserung der Ablauforganisation**, verstanden als die Arbeitsprozesse, mit denen die verschiedenen Bereiche und Abteilungen innerhalb einer Organisation zusammenarbeiten und miteinander kommunizieren.

Es ist eine Grundüberzeugung von METRUM, dass organisatorische Verbesserungen nur dann zielführend entwickelt werden können, wenn ein Verständnis der strategischen Ziele der Organisation in den nächsten Jahren in diese Verbesserungen einfließen kann („structure follows strategy“). Daher war es notwendig, diese strategischen Ziele zu verstehen und mit der gGmbH und ihren Gesellschaftern zu diskutieren. Es war aber nicht das Ziel der OU, Empfehlungen zur Anpassung der strategischen Ziele zu geben.

Anpassungen der Organisation gehen oft auch mit Anpassungen der finanziellen Situation einher, sei es, dass intern Budgets umgewidmet werden, oder, dass insgesamt zur Verbesserung der Organisation zusätzliche Mittel benötigt werden. METRUM hat bei den Empfehlungen die sich ergebenden Mittelbedarfe geschätzt, um einen Anhaltspunkt in diesem Bereich zu geben. Es war aber nicht Ziel der OU, einen umfassenden Businessplan der gGmbH zu erstellen, weder für die einzelnen Jahre noch für den 5-Jahres-Plan der Ausstellung. Diese Businessplanung wird parallel zur OU von der gGmbH selbstständig entwickelt, und wird die Auswirkungen der OU beinhalten, aber

auch weitere nicht durch die OU bedingte Planungen und Entwicklungen berücksichtigen. Mit der gGmbH ist abgesprochen, dass diese Businessplanung die Beiträge durch die OU klar sichtbar machen wird, angepasst durch die konkreten Vorgehensweisen der gGmbH aber im Rahmen der hier von METRUM ausgewiesenen Schätzungen.



C) Methodik

Die Empfehlungen der OU wurden in einem dreistufigen Prozess erarbeitet, der an vier Stellen von einem Lenkungskreis begleitet wurde, in dem die Leitungsebene der gGmbH und Vertreter:innen der beiden Gesellschafter vertreten waren (siehe Abbildung 3). Durch verschiedene – unten in mehr Detail erläutert – Formate wurde die Mitwirkung der Belegschaft der gGmbH und der Zugang zu diversem externem Fachwissen sichergestellt.

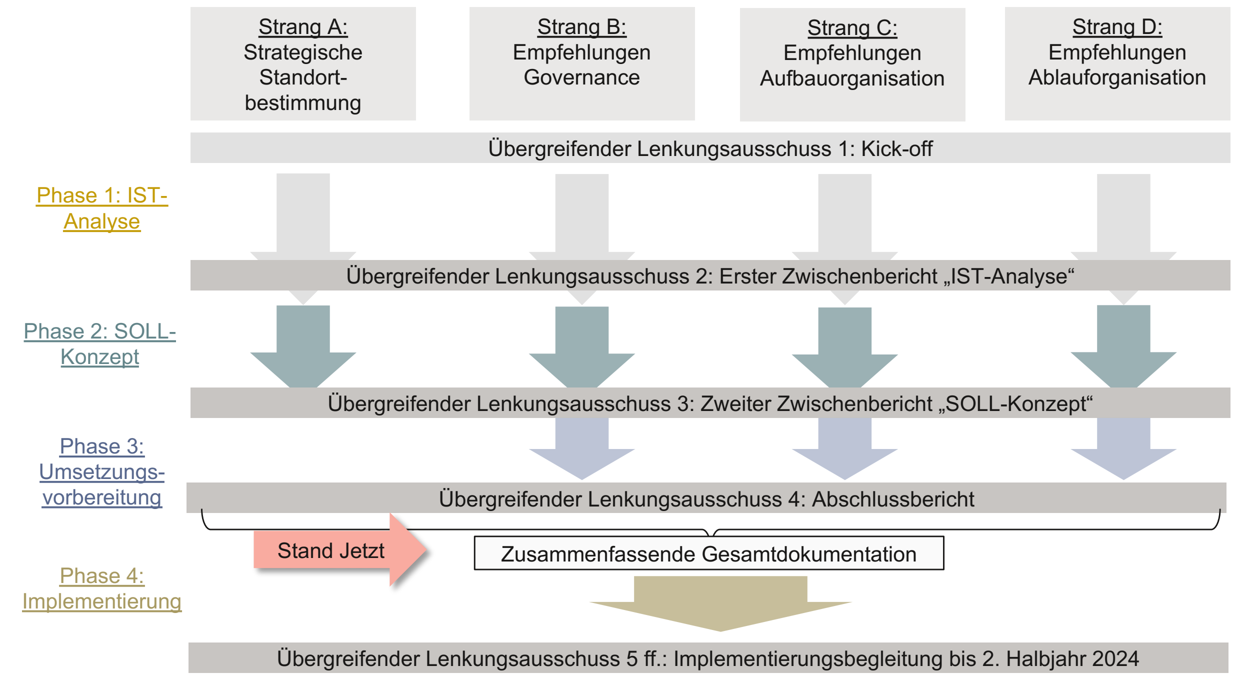


Abbildung 3: Übersicht über den Projektverlauf

Im Folgenden soll zu den Phasen das Vorgehen einzeln erläutert werden.

Die erste Phase fand in den Monaten April und Mai 2023 statt und diente der Datenerhebung und der Erfassung vieler verschiedener Perspektiven auf den IST-Zustand und die Entwicklungsaussichten der gGmbH. Dazu hat METRUM eine Vielfalt an internen und öffentlich zugänglichen externen Datenquellen und Berichten analysiert sowie Hintergrundgespräche mit 29 externen Expert:innen (u. a. Mitglieder des Aufsichtsrats, ehemalige Geschäftsführungen, Abteilungsleitungen, Künstlerische Leitungen, Mitglieder der Findungskommission und Sponsoren) und 24 Mitarbeitenden geführt. Die externen und internen Hintergrundgespräche wurden alle – auch der gGmbH und ihren Gesellschaftern gegenüber – streng anonym behandelt, und es sind keine direkt oder indirekt Einzelpersonen zuzuordnenden Aussagen weitergegeben worden. Der Sinn dieser Hintergrundgespräche war es daher nicht, konkrete Statements abzufragen; es ging vielmehr darum, dass METRUM die ganz verschiedenen Perspektiven, Einschätzungen und Argumente möglichst vollständig hört, durch eigene Nachfragen im Gespräch besser verstehen kann und

dann – in einer anonymisierten Form – als Teil der Analyse und der Begründungen für Empfehlungen nutzen kann.

Ebenfalls in der ersten Phase stattgefunden haben drei Workshops, an denen jeweils sowohl aus der gGmbH wie auch von Seiten der Gesellschafter Personen teilgenommen haben:

- Ein Workshop zum Thema Strategie, um im Sinne des oben beschriebenen Leitsatzes „structure follows strategy" die Entwicklungsansätze der nächsten Jahre zu verstehen.
- Ein Workshop zum Thema Governance, um Einschätzungen zur aktuellen und historischen Funktionsweise der Gremien und ihrer Wechselwirkung mit der Geschäftsführung und der Künstlerischen Leitung zu verstehen und Defizite zu identifizieren.
- Ein Workshop zum Thema Organisation, um vor allem die in diesem Workshop zahlreich vertretenen Mitglieder der zweiten Leitungsebene der gGmbH zu befragen, wie die aktuelle Aufbau- und Ablauforganisation zu verstehen ist, und welche Defizite vorhanden sind.

Über die Einbindung in den Hintergrundgesprächen und Workshops hinaus wurde eine Mitwirkung aller Mitarbeitenden der gGmbH sichergestellt, indem:

- Zu Anfang des Projekts ein Infoforum für alle veranstaltet wurde, bei dem der Zeitplan und die Projektziele vorgestellt wurden.
- Eine Mitarbeiterinformation mit den in dem Forum kommunizierten Inhalten per E-Mail an alle versandt wurde.
- Eine gesonderte E-Mail-Adresse eingerichtet wurde, über die alle Mitarbeitenden Feedback und Anmerkungen direkt an METRUM senden konnten.
- Ein Gespräch mit dem neu gegründeten Betriebsrat der gGmbH geführt wurde.

Alle Ergebnisse der ersten Phase wurden dem Lenkungskreis des Projekts in Form eines IST-Berichts präsentiert. Die Inhalte dieser Analyse sind in Kapitel D dieses Abschlussberichts dargestellt.

Die **zweite und dritte Phase** fand überlappend von Juni bis September 2023 statt und diente dazu, gemeinsam erste Ideen von METRUM für Empfehlungen zu diskutieren, anzupassen, zu konkretisieren und auf ihre Umsetzbarkeit hin zu überprüfen, bevor sie in Form von SOLL-Empfehlungen von METRUM finalisiert wurden.
Dazu fanden im Juni 2023 drei Workshops statt, an denen jeweils sowohl aus der gGmbH wie auch von Seiten der Gesellschafter Personen teilgenommen haben:

- Ein Workshop zum Thema Strategie, um die Interpretation der Strategie durch METRUM vorzustellen, gemeinsam zu überprüfen und zu diskutieren, welche Aspekte davon als Basis für die OU eine wichtige Rolle spielen werden.
- Ein Workshop zum Thema Governance, um erste Lösungsideen von METRUM frühzeitig gemeinsam zu diskutieren, Konkretisierungsbedarfe zu identifizieren und grobe Richtungen festzulegen.
- Ein Workshop zum Thema Organisation, ebenfalls, um erste Lösungsideen von METRUM frühzeitig gemeinsam zu diskutieren, Konkretisierungsbedarfe zu identifizieren und grobe Richtungen festzulegen.

Nach dieser Workshoprunde ergab sich ein laufender Austausch mit der Geschäftsführung der gGmbH und vielen einzelnen Mitarbeitenden aus der Abteilungsleitungsebene (Heads), um Analysen von METRUM zu konkretisieren, die Datenbasis zu ergänzen und ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln.

Auf dieser Basis fanden im August 2023 erneut zwei Workshops statt, an denen jeweils sowohl aus der gGmbH wie auch von Seiten der Gesellschafter Personen teilgenommen haben:

- Ein Workshop zum Thema Governance, um die konkreten Lösungsansätze teilweise auch schon anhand von Textbausteinen vorzustellen und zu diskutieren.
- Ein Workshop zum Thema Organisation, um die konkreten Lösungsansätze teilweise auch schon anhand von Textbausteinen, weit fortgeschrittenen Diagrammentwürfen oder Quantifizierungen vorzustellen und zu diskutieren.

Ausgewählte Fragen wurden mit dem Lenkungskreis Anfang September 2023 diskutiert. Auf Basis all dieser Erkenntnisse und Feedbacks wurde eine erste vollständige Version der SOLL-Empfehlungen dem Lenkungskreis Ende September 2023 vorgestellt. Diese wurden in dem Termin gemeinsam diskutiert und plausibilisiert und ist nun in Kapitel E dieses Abschlussberichts dargestellt.
Die Einbindung der Mitarbeitenden wurde fortgesetzt, indem nach der Vorstellung der SOLL-Empfehlungen im Lenkungskreis ein zweites Infoforum durchgeführt wurde, bei dem der aktuelle Projektstand sowie eine mit der Geschäftsführung der gGmbH abgestimmte Auswahl an Empfehlungen, die alle nicht der Freigabe durch die Gremien unterliegen, vorgestellt wurde. Danach standen alle Berater:innen von METRUM den Mitarbeitenden für Nachfragen zur Verfügung. Diese Veranstaltung wurde nach Wahrnehmung von METRUM durch die Mitarbeitenden sehr positiv rezipiert und es herrschte gro-

ßes Verständnis dafür, dass eine Reihe von Empfehlungen – alle, die erst einer Zustimmung durch die Gremien unterliegen – bei dem Termin nicht Thema waren.

Nach der Vorlage der Empfehlungen in diesem Abschlussbericht folgt eine **vierte Phase**, in der die gGmbH und METRUM noch bis in die zweite Hälfte 2024 zusammenarbeiten werden, um diejenigen Empfehlungen umzusetzen, für die – je nach Zuständigkeit – die Geschäftsführung der gGmbH und/oder der Aufsichtsrat und/oder die Gesellschafter eine Umsetzung beschließen. Diese Implementierungsphase soll dazu dienen, dass METRUM für die Umsetzung der gemachten Empfehlungen stets der gGmbH zur Seite steht und die Empfehlungen auch bei Bedarf anpassen oder konkretisieren kann. Wie genau der Lenkungskreis und die Mitarbeitenden in der vierten Phase eingebunden werden, ist anhand der konkreten Bedarfe im laufenden Prozess zu entscheiden.



D) IST-Analyse

In Summe ergibt die IST-Analyse das Bild einer höchst renommierten und erfolgreichen Kulturinstitution mit einem einzigartigen und klar beschreibbaren Charakter, die aber durch ihre teilweise stark informellen und uneindeutigen Strukturen sowie durch Funktionsstörungen in der Governance einer hohen Fehleranfälligkeit unterliegt – was sich insbesondere in den letzten beiden Ausgaben der documenta Ausstellung deutlich gezeigt hat.

Die Analyseergebnisse werden im Folgenden differenziert dargestellt.

Strategieanalyse als Basis

Obwohl es nicht Gegenstand der OU war, Empfehlungen zur strategischen Entwicklung der gGmbH abzugeben, hat METRUM – wie oben beschrieben – eine Analyse der strategischen Positionierung und der strategischen Entwicklungen vorgenommen, um diese als Basis der OU zu verwenden. Diese Analyse hatte folgende Ergebnisse:

Analyse 1: Die documenta Ausstellung ist eine der ganz wenigen eindeutig anerkannten weltweiten TOP-1 Positionierungen unter den deutschen Kulturinstitutionen.

Analyse 2: Wichtige Aspekte eines impliziten nicht ausformulierten Leitbildes der documenta Ausstellung sind (ohne Anspruch auf Vollständigkeit und ohne Beachtung der Reihenfolge): Primat der Kunst, Internationalität, Erneuerung/Radikalität, Projektcharakter der Ausstellung, hoher Rezeptionserfolg (Öffentlichkeit und Fachdiskurs), Aktualität.

Analyse 3: Der wichtigste Markenkern der documenta Ausstellung ist der 5-Jahres-Projektcharakter, bei dem jede Ausstellung eine eigene, künstlerisch neue und unabhängige Marke aufbaut. Für diesen Markenkern – und damit letztlich auch für den Erfolg der documenta Ausstellung – ist der unabhängige Prozess der Findung einer neuen Künstlerischen Leitung entscheidend, der allein von zeitgenössischen künstlerischen Diskursen bestimmt wird und keinem politischen Einfluss unterliegt.

Analyse 4: Die Markenarchitektur der vier anderen Bereiche (Museum Fridericianum, documenta archiv, documenta Institut und documenta Halle) und ihr Markenverhältnis zur gGmbH und zur Ausstellung sind unklar, insbesondere beim Fridericianum, was als einzige Institution keinen direkten inhaltlichen Bezug zur documenta Ausstellung hat.

Analyse 5: Es gibt aktuell keine schriftlich formulierten Entwicklungsziele der gesamten gGmbH für die nächsten Jahre, aber es gibt erste mündlich

formulierte Ideen und Planungen, bei denen Krisenresilienz, Personalbedarfsplanung, Rollenklärung, Markenarchitektur und die Sanierung der Bausubstanz ganz oben stehen.

Bereich Governance

Die Analyse hatte folgende Ergebnisse:

Analyse 6: Der Aufsichtsrat der gGmbH war bei den Problemen im Kontext der 14. und 15. Ausgabe der documenta Ausstellung in seiner Funktionalität gestört. Das lag erstens an seiner – nach Einschätzung von METRUM – zu großen Mitgliederzahl von zwölf Personen, zweitens an einem Mangel an Vertraulichkeit und drittens daran, dass seine Kompetenzen eingeschränkt waren, weil die Gesellschafterversammlung, auch aus den vorgenannten Gründen, viele Entscheidungen an sich gezogen hat. Ein existierender aber in seiner Funktion gestörter Aufsichtsrat und dazu eine Gesellschafterversammlung, die große Teile der Überwachungsfunktion übernimmt, widerspricht klar dem Public Corporate Governance Kodex des Landes Hessen (und auch dem des Bundes), in dem eindeutig gefordert ist, dass es genau ein Überwachungsorgan geben soll, in dem die wesentlichen Überwachungstätigkeiten gebündelt sind und keine Organkonkurrenz zu Tage tritt.

Analyse 7: Die Störung der Funktionalität des Aufsichtsrats hat bei der Entscheidung zum Rückzug der Kulturstiftung des Bundes aus dem Aufsichtsrat eine wichtige Rolle gespielt – da durch die Mitgliedschaft im Aufsichtsrat der Eindruck einer Mitverantwortung entstand, aber faktisch sehr wenig Einwirkungsmöglichkeiten bestanden.

Analyse 8: Spätestens nach dem Rückzug der Kulturstiftung des Bundes mangelte es im Aufsichtsrat an Fachkompetenz. Diese Tatsache wird schon im Abschlussbericht der fachwissenschaftlichen Begleitung (S. 128) erwähnt, und hat sich in der METRUM-Analyse auch in Hintergrundgesprächen bestätigt.

Analyse 9: Die verschiedenen internen Dokumente (Geschäftsordnung für die Geschäftsführung, Geschäftsverteilungsplan und Verträge mit der Geschäftsführung und der Künstlerischen Leitung) zeichnen ein unklares und teilweise widersprüchliches Bild von der Verantwortungsabgrenzung zwischen Geschäftsführung und Künstlerischer Leitung. Die sich ergebende Verantwortungsdiffusion wird unter anderem auch im Abschlussbericht der fachwissenschaftlichen Begleitung (S. 124) beschrieben. Das ist auch für die Governance wichtig, weil Geschäftsführung und Künstlerische Leitung die Arbeit der gGmbH gegenüber Aufsichtsrat und Gesellschafterversammlung vertreten.



Analyse 10: Eine Reduktion der Rolle der Geschäftsführung auf kaufmännische und Personalverwaltungsthemen wird in den meisten Hintergrundgesprächen genauso abgelehnt wie eine Ausweitung der Rolle auf kuratorische Mitbestimmung.

Analyse 11: Das Finanzcontrolling der gGmbH hat sich bei der documenta fifteen im Vergleich zu der 14. Ausgabe der Ausstellung durch verbindlichere interne Prozesse sowie den Einsatz adäquater Systeme deutlich verbessert und war effektiv – d. h. es kam zu keinen wesentlichen ungeplanten Budgetabweichungen. Dies ist eine überaus positive Entwicklung im Nachgang zur 14. Ausgabe, die aufgrund der jüngsten Entwicklungen der documenta fifteen nicht besonders gewürdigt wurde, die aber nachhaltig wirksame Verbesserungen für die gGmbH bewirkt hat.

Analyse 12: Es gab in der Vergangenheit verschiedene als „Beirat" bezeichnete Gremien, z. B. ein stark auf Kassel bezogenes Gremium in der 12. Ausgabe der Ausstellung oder ein mit der Findungskommission identisches Gremium bei der documenta fifteen, welches primär die Künstlerische Leitung beraten hat. Alle diese Versuche eines Beirats waren mit Problemen behaftet, insbesondere der Beirat der documenta fifteen, weil er durch die Personalunion mit der Findungskommission primär als Beirat der Künstlerischen Leitung agierte und nicht auch als neutrales beratendes Gremium für die Geschäftsführung und der Aufsichtsrat funktionierte.

Analyse 13: Das Gutachten von Prof. Dr. Christoph Möllers „Grundrechtliche Grenzen und grundrechtliche Schutzgebote staatlicher Kulturförderung" macht in der Interpretation von METRUM folgendes deutlich: Die Mitglieder der Kulturverwaltung der gGmbH haben verfassungsrechtlich die eindeutige Pflicht, informell und im offenen Dialog auf die Künstlerische Leitung einzuwirken, wenn – auch unterhalb der strafrechtlichen Verfolgbarkeit – rassistische, sexistische, antisemitische oder andere diskriminierende Inhalte klar zu Tage treten. Diese informelle Einwirkung darf aber nicht hierarchisch erfolgen, und sie darf nicht als „Vorkontrolle" oder „Zensur" wirken. Die extreme Form wäre eine schriftliche Kontextualisierung gegen den Willen der Künstlerischen Leitung in räumlicher Nähe zum Kunstwerk. Ein aktiver Eingriff in die Kunst (auch nur eine „Verunmöglichung" im laufenden Betrieb) bleibt aber auch der so verpflichteten Kulturverwaltung verfassungsrechtlich durch die Kunstfreiheit verboten.

Analyse 14: Eine Möglichkeit einer solchen Einwirkung kann ein Code of Conduct sein, wie er z. B. im Abschlussbericht der fachwissenschaftlichen Begleitung (S. 6, Punkt d) angedeutet wird.
Andererseits wird der Ansatz, einen „Code of Conduct" zu erstellen, den eine neue Künstlerische Leitung dann bereits als festen Rahmen ihrer Tätigkeit vorfindet, in den meisten Hintergrundgesprächen mit sehr großen

Bedenken verbunden und schlimmstenfalls als gravierende Einschränkung der künstlerischen Freiheit verstanden.

Analyse 15: Die einzigen zwei validen Optionen für diskussionswürdige Änderungen an der Rechtsformstruktur sind: Die erste Option wäre eine vollständige Privatisierung, um die öffentliche Hand ganz aus der Trägerschaft zu entlassen und so die in Analyse 13 beschriebenen Konflikte zu entschärfen. Die zweite Option wäre, wenn im Falle einer Beteiligung des Bundes an der Trägerschaft eine Ausgliederung von Teilen der Gesellschaft nötig würde – dies würde insbesondere das Fridericianum betreffen, da eine Beteiligung des Bundes in die Trägerschaft des Fridericianums vermutlich nicht angemessen wäre. Die erste Option ist mit extremen finanziellen Risiken für die gGmbH bzw. die documenta Ausstellung und mit extremen Reputationsschäden für die Stadt Kassel und das Land Hessen verbunden. Die zweite Option ist grundsätzlich denkbar, würde allerdings tiefgreifende Veränderungen der Verantwortungen auf Gesellschafterebene sowie nachgeordneter operativer Abläufe erfordern.

Analyse 16: Eine starke Beteiligung des Bundes an der Governance der gGmbH wäre der Bedeutung der documenta Ausstellungen angemessen und würde die Finanzierungsbeiträge des Bundes langfristig sichern. Für die Ausgestaltung dieser Beteiligung gibt es verschiedene Möglichkeiten.

Bereich Organisation

In der Analyse wurden die Themen Aufbau- und Ablauforganisation gemeinsam betrachtet, in den Empfehlungen in Kapitel E werden Empfehlungen zur Aufbauorganisation und zur Ablauforganisation je einen eigenen Abschnitt bilden. Die gemeinsame Analyse hatte folgende Ergebnisse:

Analyse 17: Viele der Mitarbeitenden identifizieren sich in hohem Maße mit der gGmbH. Diese sehr hohe Motivation ist eine der zentralen Ressourcen, um die Ausstellungen realisieren zu können, aber sie ist vor dem Hintergrund der Probleme vor allem bei der documenta fifteen und der öffentlichen Auseinandersetzung dazu in ernsthafter Gefahr.

Analyse 18: Die sich im Zyklus der documenta Ausstellungen verändernden Anforderungen und Bedarfe (z. B. starker Personalzuwachs, hoher Zeitdruck, hohe mediale Aufmerksamkeit) sind eine enorme Herausforderung für die Organisation.

Analyse 19: Die Organisation muss sich ein Maß an Flexibilität erhalten, um auf die unterschiedlichen Selbst- und Kunstverständnisse der wechselnden Künstlerischen Leitungen (siehe auch Analyse 3) eingehen zu können.

Analyse 20: Es gibt kein aktuelles funktionierendes Organigramm der gGmbH. Verschiedene vorliegende Dokumente sind teilweise widersprüchlich und teilweise überholt. Dieser Mangel ist auch mit den regelmäßigen, großen Veränderungen (siehe Analyse 17) zu erklären, aber stellt eine wesentliche Schwachstelle dar, die die Fehleranfälligkeit erhöht.

Analyse 21: Ohne ein funktionierendes Organigramm ist auch die Führungsstruktur an mehreren Stellen ungeklärt („Wer ist genau wem vorgesetzt? Wer ist eine Abteilungsleitung?“) und die Abgrenzung von organisatorischem und künstlerischem Bereich wird besonders unscharf. Auch dadurch erhöht sich die Fehleranfälligkeit substanziell, z. B. weil Missverständnisse vorkommen oder Führungsverantwortung nicht eindeutig zugeordnet ist.

Analyse 22: Die Schnittstellen zwischen zentral verantworteten Aktivitäten und dezentral in den einzelnen Suborganisationen – teils nur temporär verorteten – Aktivitäten (insbesondere Education & Communication, Public Relations und Marketing) sind nicht immer klar. Dadurch kann es zu Kompetenzunklarheiten und Doppelarbeiten kommen.

Analyse 23: Die Verantwortung für die interne Kommunikation ist nicht klar verortet und es gibt keine klaren Abläufe oder Plattformen dafür. Es gab am Beginn der IST-Analyse keine eindeutig besetzte Leitungsrunde, in der alle Mitglieder der zweiten Leitungsebene sich regelmäßig mit der Geschäftsführung abstimmen.

Analyse 24: Die Verantwortung für die externe Kommunikation ist – insbesondere in der Wechselwirkung mit der Künstlerischen Leitung – nicht klar verortet und es gibt keine klaren Abläufe dafür. Ein Stück weit ist diese Unklarheit vor Benennung einer neuen Künstlerischen Leitung unvermeidbar, weil das Eingehen auf den neuen Ansatz einer neuen Künstlerischen Leitung zum Markenkern der gGmbH gehört (siehe Analyse 3). Wenn jedoch diese Unklarheit auch nach der Benennung einer neuen Künstlerischen Leitung bestehen bleibt, stellt das eine signifikante Störung der Krisenfestigkeit dar.

Analyse 25: Die gGmbH verfügt über kein etabliertes Konflikt- und Beschwerdeverfahren und über keine unabhängige Ansprechstelle für Mitarbeitende, die Diskriminierungen oder Machtmissbrauch erfahren. Als (interne) Konflikte insbesondere mit dem temporär beschäftigten Personal im Rahmen der documenta fifteen auftraten, wurde ad hoc ein Provisorium eingerichtet, was aber keine große Wirkung zeigte.

Analyse 26: Die Anstellungsverhältnisse in den unterschiedlichen Suborganisationen variieren deutlich. Einige Stellen sind tariflich eingruppiert,

andere nicht, einige sind befristet, andere nicht – ohne, dass eine klare Regel festgestellt werden kann, warum welche Stelle wie behandelt wird. Durch diese Umstände ist es an einigen Stellen sehr schwierig für die gGmbH gute Mitarbeitende zu gewinnen und Expertise zu halten.

Analyse 27: Es gibt keinen effektiven Wissenstransfer, mit dem die gGmbH das Know-How von austretenden Mitarbeitenden für sich nutzbar machen kann – insbesondere nach einer Ausstellung, wenn viele temporär Beschäftigte die Organisation verlassen. Es gibt auch keinen übergreifenden Prozess für das On- und Offboarding der zahlreichen temporären Mitarbeitenden, sondern nur in einigen Abteilungen Einzelinitiativen.

Analyse 28: Der Digitalisierungsgrad innerhalb der gGmbH ist sehr unterschiedlich. Während in manchen Bereichen sehr moderne Anwendungen genutzt werden, sind andere Bereiche weit davon entfernt die Potenziale digitaler Anwendungen für sich zu nutzen – insbesondere in den Bereichen „Customer-Relationship-Management“ (zur Systematisierung der Kunden- und Kontaktansprache), „Content Management“ (zur Systematisierung und leichten Verwendbarkeit aller inhaltlichen Datenbanken), und zur übergreifenden digitalen Projektorganisation fehlen moderne digitale Lösungen. Auch eine umfassend abgestimmte Digitalstrategie, wie alle Anwendungen zusammenwirken, liegt nicht vor.

Analyse 29: Die Arbeitsräume des Kernteams der gGmbH sind auf viele Gebäude verteilt und genügen nur bedingt den Standards moderner Büro- und Arbeitsräume. Zur documenta Ausstellung hin ergeben sich durch den wachsenden Personalstamm zusätzliche Herausforderungen.

Analyse 30: Gewisse Einzelrisiken werden erfasst und behandelt, aber es findet keine umfassende (360°) und systematische Analyse und kein entsprechendes übergreifendes, holistisches Management von Risiken statt. Reputations- und personalbezogene Risiken (Weggang, Motivationsmangel, Diskriminierung) sind wichtige Beispiele und aktuell unzureichend erfasste und behandelte Risiken. Dass diese Risiken nicht ausreichend Beachtung erfahren haben, hat sich unter anderem bei einer ganzen Anzahl von Problemen und Herausforderungen der documenta fifteen gezeigt.



E) SOLL-Empfehlungen

In Summe zeichnen die SOLL-Empfehlungen das Bild einer Institution, die sich ihrer Alleinstellungsmerkmale und Stärken bewusst ist, diese eindeutig bewahren und in Zukunft noch besser schützen will, und die durch einen „Professionalisierungsschub“ ihre Fehleranfälligkeit und ihre Reibungsverluste substanziell reduziert, um damit für die Zukunft deutlich krisenresilienter und effizienter zu werden.

Im Folgenden sind alle Empfehlungen der OU tabellarisch mit ihrer Priorisierung durch METRUM dargestellt:

		Empfehlung	Priorität	Zusätzlicher Finanzaufwand (Schätzung)[1]
Governance	1	Beibehaltung Findungskommission mit leichten Verbesserungen	Mittel	Keiner
Governance	2	Zwei Codes of Conduct auf Augenhöhe	Sehr hoch	Keiner
Governance	3	Optimierung Aufsichtsrat und Einrichtung eines wissenschftl. Beirats (inkl. Anpassung Gesellschaftsvertrag)	Sehr hoch	Keiner
Governance	4	Klärung der Aufgaben von Geschäftsführung und Künstlerischer Leitung (inkl. neue Geschäftsordnung)	Sehr hoch	Keiner
Aufbauorganisation	5	Zielorganigramm mit vier Leitungsebenen	Sehr hoch	Kein direkter[2]
Aufbauorganisation	6	Frühzeitiger Aufbau von strategisch relevanten Stellen auf der dritten Leistungsebene	Mittel	138.000 € bis 247.000 € p. a.
Aufbauorganisation	7	Unterscheidung von fachlicher und disziplinarischer Personalführung	Hoch	Keiner
Aufbauorganisation	8	Neue Abteilung Organizational Learning and Development	Mittel	Keiner
Aufbauorganisation	9	Externe Ombudsstelle	Hoch	5.000 € bis 20.000 € p. a.
Aufbauorganisation	10	Pooling von Ressourcen in Education/Mediation und Communication, Public Relations and Marketing	Mittel	Keiner
Aufbauorganisation	11	Vergleichbarkeit in der Gehaltsstruktur	Hoch	115.000 € bis 155.000 € p. a.
Aufbauorganisation	12	Verstetigung von für Kernaufgaben zuständigen Stellen	Hoch	Keiner
Aufbauorganisation	13	Ausreichend personelle Ressourcen in strategisch und inhaltlich relevanten Bereichen	*diff.*	195.000 € bis 264.000 € p. a.
Ablauforganisation	14	Optimierung von Kernprozessen	Hoch	10.000 € bis 20.000 € (einmalig)
Ablauforganisation	15	Einführung eines Risikomanagement-Systems	Hoch	Keiner
Ablauforganisation	16	Einführung eines Management Boards	Sehr hoch	Keiner
Ablauforganisation	17	Einführung verschiedener Ansätze „weicher“ interner Kommunikation	Hoch	Keiner
Ablauforganisation	18	Durchführung Prozess-/IT-Anwendungsanalyse der gesamten Anwendungslandschaft	Mittel	10.000 € bis 20.000 € (einmalig)
Ablauforganisation	19	Einführung eines digitalen Wissensmanagement- und Feedback-Tools	Hoch	15.000 € bis 20.000 € p. a.
Ablauforganisation	20	Einführung eines digitalen Task-Managers	Mittel	15.000 € p. a.
Ablauforganisation	21	Prüfung der Einführung eines flexiblen Mehrjahres-Arbeitszeitmodells für ca. acht Lead-Positionen	Hoch	10.000 € bis 15.000 € (einmalig)
Ablauforganisation	22	Wesentliche Make or Buy-Entscheidungen unverändert lassen	Mittel	Keiner

Abbildung 4: Übersicht über alle Empfehlungen. 1) Kleinere Summen im drei- und vierstelligen Bereich werden hier nicht berücksichtigt. 2) Kein direkter zusätzlicher Finanzaufwand, aber die Personalplanung insbesondere der unteren Ebenen ist im Kontext des Gesamtbudgets zu betrachten. Die Schätzungen des zusätzlichen Finanzaufwands bei Empfehlungen 12 und 13 stellen die eindeutig durch die OU entstehenden Mehrbedarfe dar. Dazu zählen keine Fälle, in denen im Stellenplan bestehende und in der Vergangenheit besetzte Stellen wiederbesetzt werden – da die Verwendung von bestehenden Stellen nicht einer Empfehlung der OU bedarf. Weil aber teilweise Stellen im Jahr 2023 nicht oder nicht durchgehend besetzt waren, kann die Verwendung dieser Stellen ab 2024 aber vermutlich dazu führen, dass der faktische finanzielle Mehrbedarf im Jahr 2024 nicht allein durch die OU begründet werden kann. Der Hintergrund ist, dass METRUM nicht mit der Erstellung einer Businessplanung beauftragt war, und dadurch die Grobschätzungen der aus der OU folgenden Mehrbedarfe keinen eindeutigen finanziellen „Aufsatzpunkt“ hatte.

Im Folgenden werden drei zentrale Rahmenbedingungen für alle 22 SOLL-Empfehlungen erläutert und dann jede einzelne Empfehlung begründet. Mögliche Finanzbedarfe werden, falls nötig, erläutert.



Rahmenbedingungen für die Empfehlungen

Im Folgenden werden drei Punkte benannt, die nicht im strengen Sinne Empfehlungscharakter haben, die sich aber mit guten Gründen im Projektverlauf und in Abstimmung mit dem Lenkungskreis als Rahmenbedingungen ergeben haben.

Rahmenbedingung 1: Die Rechtsformstruktur wird unverändert die einer einzigen gGmbH bleiben. Der Grund für diese Festlegung ist, dass die beiden Gründe, die für eine Änderung der Rechtsformstruktur sprechen würden, beide in Abstimmung mit dem Lenkungskreis nicht weiterverfolgt wurden (siehe auch Analyse 15). Eine vollständige Privatisierung geht mit zahlreichen existentiellen Risiken einher; und ein Einstieg des Bundes, der evtl. eine Ausgliederung des Fridericianums in eine neue eigenständige Rechtsform nötig gemacht hätte, ist nicht geplant (siehe Rahmenbedingung 2).

Rahmenbedingung 2: Die Gesellschaftsstruktur der gGmbH wird unverändert 50 % Stadt Kassel und 50 % Land Hessen bleiben. Der Grund für diese Festlegung ist, dass es nach aktuellem Informationsstand keinen eindeutigen, starken Bedarf für eine Mitträgerschaft des Bundes gibt, der angesichts der hohen politischen Hürden (Stadt und/oder Land müssten Anteile abgeben) und verwaltungstechnischen Hürden (die gGmbH müsste dann mit drei Haushaltsordnungen konform arbeiten) gerechtfertigt wäre. Die Mitwirkung des Bundes an der Governance ist aber aus Sicht von METRUM dringend geboten und daher Teil der Empfehlungen (siehe Empfehlung 3).

Rahmenbedingung 3: Implizite Überlegungen zu Leitbild und Markenstrategie wurden mitgedacht, aber im Rahmen der OU wurden diese beiden Themen nicht explizit erarbeitet. Wie in den Analysen 2, 4 und 5 beschrieben, verfügt die gGmbH aktuell nicht über ein explizit formuliertes Leitbild oder eine explizit formulierte Markenstrategie. Zu beiden Themen bestehen aber intern sehr konkrete Vorstellungen und Überlegungen. Für die OU wurden diese Überlegungen in der ersten Phase gemeinsam diskutiert und in ihrer impliziten Form als Grundlage der Empfehlungen angewendet. Ob mittelfristig die explizite Formulierung eines Leitbilds und/oder einer Markenstrategie für die gGmbH sinnvoll ist, muss die Geschäftsführung angesichts der vielen anstehenden Themen primär mit Blick auf die Priorisierung abwägen.

Empfehlungen im Bereich Governance

Empfehlung 1:

Die Findungskommission sollte in ihrer Arbeit weitgehend wie bisher beibehalten werden. Sie sollte in Zukunft nicht mehr mit der Governance der Ausstellung vermischt werden, sondern sich nach der Benennung einer neuen



Künstlerischen Leitung als Gremium auflösen. Die Geschäftsführung der gGmbH soll weiter, wie vor der Findungskommission zur 16. Ausgabe üblich, einen Vorschlag für die Zusammensetzung der Findungskommission an den Aufsichtsrat geben. Dann soll – ohne personenbezogene Einwirkung des Aufsichtsrats auf die Auswahl, auch nicht in Form von eigenen Vorschlägen – der Aufsichtsrat entweder diese Auswahl zur Findungskommission benennen; oder, falls die Voraussetzung, dass die unten beschriebene angepeilte Diversität der Findungskommission offensichtlich verfehlt wird, soll der Aufsichtsrat die Geschäftsführung mit der Bildung einer neuen Auswahl beauftragen – wieder ohne, dass der Aufsichtsrat Einfluss auf die Auswahl von konkreten Personen nimmt.
Daraufhin soll, im gleichen Prozess wie bisher, die Findungskommission ihren Dienst aufnehmen und am Ende einen einzigen Vorschlag für die Künstlerische Leitung machen, der dann der Geschäftsführung vorgestellt wird, welche dann – ohne inhaltliche Einwirkung auf die Auswahl – dieser Empfehlung der Findungskommission folgt, die Künstlerische Leitung der nächsten Ausstellung benennt und mit ihr einen Vertrag schließt.

METRUM schlägt nur an zwei Punkten Verbesserungen an diesem grundsätzlich bewährten Prozess vor:

- Erstens sollte der ganze Prozess der Benennung und Arbeit der Findungskommission zeitnah schriftlich dem Aufsichtsrat zur Kenntnis gegeben werden.

- Zweitens sollte die Geschäftsführung sich selbst verpflichten, bei der Auswahl der Findungskommission durch „softe Quoten“ und einen offenen Prozess maximale Vielfalt zu gewährleisten. Das bedeutet, dass die Geschäftsführung früh beginnt, breit Ideen einzuholen, welche Personen für eine Mitgliedschaft in der Findungskommission in Frage kommen könnten. Und es bedeutet, dass die Geschäftsführung bei der Zusammenstellung der Findungskommission darauf achtet, dass das Gremium divers zusammengesetzt ist und verschiedene Perspektiven enthält bezüglich u. a. des künstlerischen Profils, der geographischen Herkunft, des sozio-ökonomischen Hintergrunds, der sexuellen Identität, des Geschlechts, des Alters, etc.

Sowohl der Prozess der Benennung und die Arbeit der Findungskommission wie auch die „soften Quoten“ sollen explizit dem Aufsichtsrat nicht zum Beschluss oder zur Freigabe gegeben werden, um die bisher bestehende Unabhängigkeit der Arbeit der Findungskommission nicht einzuschränken.

Begründung: Den Prozess der Benennung und Arbeit der Findungskommission weitgehend unangetastet zu lassen, ist begründet durch die Einschätzung von METRUM (siehe auch Analysen 1 und 3), dass die weltweite TOP-1 Positionierung eng mit der Integrität des vielfach bewährten Prozesses der



Findungskommission verbunden ist, der daher nicht substanziell verändert werden sollte.

Die klare Trennung der Findungskommission von der Governance stärkt die Unabhängigkeit der Findungskommission und ihre Möglichkeit, rein künstlerische Inhalte zu behandeln, und reagiert auch auf die problematische Rolle des Beirats bei der documenta fifteen (siehe Analyse 12).

Die Kommunikation des Prozesses der Benennung und Arbeit der Findungskommission an den Aufsichtsrat und die Selbstverpflichtung der Geschäftsführung zu Auswahlkriterien dienen der Transparenz des Prozesses.
Dass die Auswahl weiter selbstverantwortet bei der Geschäftsführung liegen soll, ist zentral: Die Geschäftsführung muss nach Einschätzung von METRUM ein persönliches Vertrauensverhältnis zu den Mitgliedern der Findungskommission aufbauen, um dann gemeinsam diesen absolut zentralen, aber sehr sensiblen Prozess für die documenta Ausstellung erfolgreich durchzuführen. Die Auswahl der Findungskommission durch die Geschäftsführung ist für diese persönliche Beziehung der nötige Start, weil er auf einem gegenseitigen, personenbezogenen Committment gründet.
Ein Hinweis darauf, dass die persönliche Auswahl der Findungskommission durch die Geschäftsführung ein Erfolgsmodell ist, könnte auch sein, dass sowohl die Auswahl der Findungskommission der documenta fifteen[1] wie auch die Auswahl der jüngst zurückgetretenen ersten Findungskommission der 16. Ausgabe der Ausstellung beide erfolgt sind, bevor die Geschäftsführungen ihren Dienst begannen.
Durch die Verortung bei der Geschäftsführung wird darüber hinaus die Unabhängigkeit des Prozesses gewährleistet und es wird ermöglicht, dass der Prozess von dem hohen operativen Fachwissen der Geschäftsführung profitiert.

Empfehlung 2:

In der gGmbH sollten zwei Codes of Conduct[2] erstellt werden:

- Ein Code of Conduct der gGmbH selbst, der nun zeitnah in einem partizipativen Prozess erarbeitet, von der Geschäftsführung finalisiert und dem Aufsichtsrat zum Beschluss vorgelegt wird. Dieser Code of Conduct soll Grundwerte beschreiben, an denen sich sämtliches Handeln der gGmbH orientiert. Ein Fokus soll es dabei sein, klarzumachen,

---

[1] Nach Recherche von METRUM wurde die Findungskommission zur documenta fifteen bereits spätestens im Juli 2018 benannt, aber die Geschäftsführung, die während der documenta fifteen aktiv war, hat ihren Dienst erst im November angetreten. Es gibt aber Medienberichte, dass die Geschäftsführung bereits vor ihrem Arbeitsbeginn an der Auswahl der Findungskommission beteiligt war.
[2] Ein „Code of Conduct" im Verständnis von METRUM ist eine Selbstverpflichtung, die ethische Grundwerte einer Organisation beschreibt. Ein besonderes Augenmerk liegt dabei auf der Vermeidung von menschenrechtsverletzenden, diskriminierenden Handlungen durch Mitglieder der Organisation, sowohl gegenüber anderen Mitgliedern der Organisation als auch gegenüber externen Personen. Ein Code of Conduct ist nicht als im strengen Sinne rechtliches und justiziables Dokument zu verstehen.

dass die gGmbH sich eindeutig gegen Antisemitismus, Rassismus und sonstige Formen der Diskriminierung positioniert und ihre Einwirkungsmöglichkeiten unter Wahrung der Kunstfreiheit auch nutzen wird, um dieses Ziel zu erreichen. Ein weiterer Fokus dieses Code of Conduct soll es sein, zu gewährleisten, dass die interne Zusammenarbeit und der zwischenmenschliche Kontakt zu externen Personen frei von Diskriminierung jeglicher Art ablaufen. Dieser Code of Conduct soll, über die Beschreibung der Grundwerte hinaus, keine expliziten zensierenden Beschränkungen des kuratorisch-künstlerischen Handelns enthalten.

- Ein Code of Conduct der documenta Ausstellung, der jeweils nach der Berufung der Künstlerischen Leitung in einem von der Künstlerischen Leitung zu definierenden Prozess erarbeitet wird. Zu diesem zweiten Code of Conduct soll die gGmbH anhand ihres Code of Conduct in den Dialog mit der Künstlerischen Leitung treten, aber die Künstlerische Leitung soll die finale Entscheidung zu den Inhalten haben. Er soll dann dem Aufsichtsrat zu Kenntnisnahme (und bewusst nicht zur Freigabe) vorgelegt werden. Dieser Code of Conduct soll die Grundwerte der Künstlerischen Leitung beschreiben, er soll die Zusammenarbeit mit externen Künstler:innen beschreiben und er soll Passagen enthalten, die beschreiben, wie gewährleistet wird, dass die Ausstellung die Menschenwürde nicht verletzt.

Beide Codes of Conduct sollen ihre Geltung als auf der Homepage veröffentlichte Willensbekundung erhalten, mit Hilfe derer die Geschäftsführung und die Künstlerische Leitung deutlich machen, was ihnen zentral wichtig ist und auch klar machen, dass beide diese Punkte auch intern durchsetzen werden. Keiner der beiden Codes of Conduct soll Bestandteil von Arbeitsverträgen werden, aber ein Hinweis auf die Codes of Conduct muss ein fester Bestandteil des Onboardings neuer Mitarbeitenden und auch neuer Kurator:innen sein.

Im Vertrag der Künstlerischen Leitung soll festgehalten werden, dass sie in den ersten 100 Tagen nach Vertragsbeginn diesen eigenen Code of Conduct erstellen soll, und, dass dieser geeignet sein soll zu gewährleisten, dass die Menschenwürde in der Ausstellung nicht verletzt wird – aber auch, dass sie frei ist selbst zu formulieren, wie sie dieses Ziel genau versteht und wie sie es in ihrem freien kuratorischen Wirken umsetzen will. Dieser Code of Conduct soll nicht selbst Bestandteil des Vertrages mit der Künstlerischen Leitung werden und soll auch nicht bereits vor dem Vertragsabschluss fertig formuliert werden müssen.

Die Geschäftsführung und die Künstlerische Leitung sind verpflichtet, sich frühzeitig über die beiden Codes of Conduct auszutauschen und eventuelle Differenzen zu identifizieren. Daraus soll dann nicht ein gemeinsamer neuer Code of Conduct erstellt werden, aber der Austausch soll in der gesamten

Organisation ein Bewusstsein für die verschiedenen Perspektiven schaffen und frühzeitig die Möglichkeit geben, Konflikte produktiv aufzunehmen. Falls nötig soll dieser Austausch es auch erlauben, wie im Bericht von Prof. Dr. Christoph Möllers als letztes Mittel unter Wahrung der Kunstfreiheit beschrieben, frühzeitig und gut begründet zensurfreie Distanzierungen der gGmbH von manchen künstlerischen Inhalten vorzunehmen (siehe Analyse 13 für Details).

Begründung: Sowohl in der Dokumentenanalyse und in den Hintergrundgesprächen als auch in unserer Interpretation der verfassungsrechtlichen Sicht zeigt sich der Bedarf, das Thema Code of Conduct und allgemein die Spannung zwischen Kunstfreiheit und Diskriminierungsvermeidung besonnen und ausgewogen zu behandeln (siehe Analysen 3, 13 und 14). Das Besondere ist, dass bei der documenta Ausstellung – ganz bewusst – das Thema Code of Conduct ein Stück weit in den kuratorisch-künstlerischen Bereich hineinragen soll. Das ist bei fast allen METRUM bekannten Codes of Conducts anderer deutscher Kulturinstitutionen nicht der Fall; hier beschränken sich die Codes of Conduct fast immer darauf, das innerbetriebliche Handeln und den zwischenmenschlichen Umgang mit externen Personen frei von Diskriminierung zu halten – also das, was in dieser Empfehlung Gegenstand des Codes of Conduct der gGmbH sein soll. Nach Einschätzung von METRUM wird fast keiner der Codes of Conduct anderer deutscher Kulturinstitutionen so interpretiert, dass er direkten Einfluss auf die künstlerischen Inhalte selbst hat. Das hat einen guten Grund, denn die Kunstfreiheit wäre nach Einschätzung von METRUM verletzt, wenn sich die Kunst an einem der Kunst äußerlichen Regelsatz orientieren müsste (mit Ausnahme von gesetzlichen Verboten, an die sich die Kunst trotz Kunstfreiheit selbstverständlich halten muss).

Die vorgeschlagene Lösung greift diese Besonderheit auf, indem sie explizit keinen solchen der Kunst äußerlichen Regelsatz aufstellt. Indem sie aber gleichzeitig von der Künstlerischen Leitung fordert, einen Code of Conduct frei zu erstellen, und indem sie die Vorgabe macht, dass dieser selbst erstellte Code of Conduct geeignet sein soll, die Wahrung der Menschenwürde zu gewährleisten, setzt sie der Kunstfreiheit eine mit dem Grundgesetz vereinbare Grenze, da dort die Menschenwürde an allererster Stelle steht. Damit diese Konstruktion funktioniert, muss der Vertrag mit der Künstlerischen Leitung die Forderung enthalten, diesen Code of Conduct zeitnah zu erstellen, dem Aufsichtsrat zur Kenntnis vorzulegen und dann öffentlich zu machen. Inhaltlich muss aber der Künstlerischen Leitung über den Schutz der Menschenwürde hinaus volle Freiheit eingeräumt werden, und es darf nicht zu detaillierten Verhandlungen kommen, welche Regeln dieser Schutz genau impliziert und welche nicht – denn dann würde die Kunstfreiheit verletzt.

Es bleibt in dieser Konstruktion möglich, dass eine Künstlerische Leitung den Schutz der Menschenwürde auf eine Weise interpretiert, die in manchen Punkten nicht dem Verständnis der gGmbH entspricht. Für diese Fälle macht die vorgeschlagene Lösung den frühzeitigen Dialog über ethische Fragen zum

Prinzip: Durch die Pflicht, beide Codes of Conduct zu erstellen und darüber zu sprechen, wird frühzeitig klar, dass der gGmbH und ihren Gremien der Schutz der Menschenwürde zentral wichtig ist, aber es wird auch klar, dass keine Zensur oder Bevormundung der künstlerischen Ausdrucksformen stattfinden soll. Dieser Ansatz liefert keine eindeutigen Lösungen in allen potenziellen ethischen Konfliktfragen, sondern zwingt nur zum offenen Umgang mit diesen. Genau das ist nach Einschätzung von METRUM den komplexen – und auch die künstlerische Identität der documenta Ausstellung betreffenden – Themen angemessen.

Wenn die gGmbH und die documenta Ausstellung diese vorgeschlagene Lösung umsetzen, nehmen sie nach Einschätzung von METRUM eine Vorreiterrolle für den angemessenen und ausgewogenen Umgang mit der Spannung zwischen Kunstfreiheit und Diskriminierungsvermeidung ein: Die Positionierung der Gesellschaft auf dem Boden des Grundgesetzes und die klare Haltung, dass die Menschenwürde Priorität hat, ist eindeutig und unbestreitbar. Aber die Freiheit der Kunst wird vollumfänglich ernstgenommen und gewahrt und der Boden für die nötigen Dialoge wird frühzeitig bereitet. Dieser Ansatz kann für die gesamte Diskussion in Deutschland und auf der Welt als wichtiger Beitrag gesehen werden, und wird, wenn er sich bewährt, möglicherweise auch von vielen anderen Kulturinstitutionen als Vorbild gesehen – denn diese haben, wie oben ausgeführt, das Thema bisher auch noch nicht gelöst, weil ihre Codes of Conduct fast immer auf das innerbetriebliche Handeln beschränkt sind.

Neben der aus Sicht von METRUM zentralen Begründung, dass mit dieser Lösung ein angemessener Umgang mit der Spannung zwischen Kunstfreiheit und Diskriminierungsvermeidung gefunden ist, gibt es für die vorgeschlagene Lösung zwei weitere praktische Argumente:

- Der Markenkern der documenta Ausstellung ist es, dass jede Ausstellung neu und künstlerisch unabhängig ist (siehe Analyse 2). Die documenta Ausstellung steht aktuell vor der großen Herausforderung, Vertrauen in diesen Markenkern wieder aufzubauen und insbesondere eine Findungskommission zu berufen, die geeignet ist, eine neue Künstlerische Leitung zu berufen. Wenn die Narrative der Optimierungen im Zuge der OU wäre, dass nun klare, enge und über die gesetzlichen Bestimmungen hinausgehende Regeln aufgestellt werden, denen sich eine Künstlerische Leitung bereits im Vertrag zu unterwerfen hat, dann wäre es nach Einschätzung von METRUM unvergleichlich schwerer, dieses Vertrauen aufzubauen und eine geeignete Findungskommission zu berufen. Die vorgeschlagene Lösung vermeidet dieses Problem.
- Die gGmbH und die documenta Ausstellung stehen aktuell und nach den Antisemitismus-Vorfällen bei der documenta fifteen unter erheblichem öffentlichem Druck, wirksame Maßnahmen gegen alle Arten von



Diskriminierung zu unternehmen. Viele Empfehlungen der OU tragen effektiv zu diesem Ziel bei, aber vermutlich wird dem Thema Code of Conduct die größte mediale Aufmerksamkeit zukommen. Wenn hier eindeutig klar wird, dass die gGmbH und ihre Gesellschafter den Schutz der Menschenwürde in Zukunft – in einer mit der Kunstfreiheit verträglichen Weise – zur Grundbedingung jeder Ausstellung machen, entsteht eine klare und eindeutig auch medial kommunizierbare Antwort auf diesen öffentlichen Druck.

Empfehlung 3:

Die Gremienstruktur und Aufgabenwahrnehmung der gGmbH sollte wie folgt umgebaut werden:

- Die Hauptverantwortung in der Aufsicht wird grundsätzlich vom Aufsichtsrat wahrgenommen, die Gesellschafterversammlung wird in der Regel auf wenige zentrale Aufgaben beschränkt.
- Der Aufsichtsrat wird auf fünf bis neun Mitglieder verkleinert, die (bis auf zwei, siehe unten) gleichermaßen von den beiden Gesellschaftern benannt werden.
- Ein wissenschaftlicher Beirat, der Geschäftsführung und Aufsichtsrat berät, wird eingeführt, und sein Vorsitz ist stimmberechtigt im Aufsichtsrat vertreten. Der wissenschaftliche Beirat bleibt klar von der Findungskommission getrennt. Die Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats sollen alle aus künstlerisch-kuratorischen Bereichen stammen und Geschäftsführung und Aufsichtsrat in dieser Hinsicht beraten, insbesondere durch vertrauliche interne Beratung bei Veränderungsprozessen und in Krisenzeiten. Der wissenschaftliche Beirat sollte sechs oder neun Mitglieder fassen, die von der Gesellschafterversammlung auf Vorschlag des Aufsichtsrats benannt werden. Dabei sollen die Vertretungen der Stadt Kassel, des Landes Hessen und des Bundes im Aufsichtsrat je gleichviele Personen vorschlagen dürfen (d. h. jeweils entweder zwei oder drei). Der Vorschlag für den Vorsitz des wissenschaftlichen Beirats soll immer von der Vertretung des Bundes im Aufsichtsrat kommen. Der Vorsitz des wissenschaftlichen Beirats soll stimmberechtigtes Mitglied im Aufsichtsrat sein.
- Der Bund erhält einen stimmberechtigten Sitz im Aufsichtsrat und bestimmt den Vorsitz des wissenschaftlichen Beirats (s. o.) und damit ein zweites Mitglied im Aufsichtsrat.

Begründung: Die Begründung für eine klare Betonung des Aufsichtsrats als das Überwachungsorgan der gGmbH liegt darin, dass eine Organisation ein einziges Gremium für diese Aufgabe benötigt, und eine Aufteilung auf mehrere Gremien (siehe auch Analyse 6) das Risiko birgt, dass Verantwortungen in der Überwachung nicht klar zugeordnet werden und es zu Verantwortungsdiffu-



sion kommt. Auch der Public Corporate Governance Kodex des Landes Hessen spricht immer nur von „dem“ Überwachungsorgan, und nie von mehreren. Der Aufsichtsrat ist gegenüber der Gesellschafterversammlung als wesentliches Überwachungsorgan besser geeignet, weil dort externe Personen teilnehmen können (siehe unten).

Die Verkleinerung des Aufsichtsrats ist darin begründet, dass die aktuelle Mitgliederzahl laut der IST-Analyse (Analysen 6 und 7) ein Faktor für die Störung der Funktionalität des Aufsichtsrats war, und, darin dass nach Erfahrung von METRUM die ideale Größe eines Aufsichtsrats für eine Kulturinstitution sich im Bereich von 5 bis 9 Personen bewegt. Es gibt zwar auch größere Aufsichtsräte in deutschen Kulturinstitutionen, aber dann ist meistens nur ein Teil der Mitglieder aktiv an dem Diskurs beteiligt, was die Funktionalität des Gremiums eher reduziert als erhöht.

Die Einführung eines wissenschaftlichen Beirats ist durch die Analyse begründet (Analyse 8), dass mehr externes Fachwissen im Aufsichtsgremium vertreten sein sollte. Da aber der Aufsichtsrat verkleinert werden soll, ist es nicht sinnvoll, dazu noch viele externe Personen in den Aufsichtsrat zu berufen. Die Variante, dieses Fachwissen in der Governance einer Kulturinstitution durch einen wissenschaftlichen Beirat zu verorten und den Vorsitz dieses Beirats dann auch als Mitglied des Aufsichtsrats zu installieren, ist bei vielen wichtigen Kulturinstitutionen Deutschlands Best Practice, insbesondere im Museumsbereich. Solche Beiräte leisten in Krisenzeiten und bei Veränderungen oft entscheidende interne Beratung.

Die Einbindung des Bundes in die Governance der gGmbH ist einerseits durch die internationale Strahlkraft der documenta Ausstellung (Analyse 1) begründet, andererseits durch die Erfahrung von METRUM, dass alle Parteien, die langfristig substanziell zur Finanzierung einer Kulturinstitution beitragen, in der Governance beteiligt sein sollten – auch, damit nicht durch die Zuwendungsbedingungen eine Art „Governance außerhalb der Governance“ entsteht. Nachdem eine Mitträgerschaft des Bundes nicht weiterverfolgt wurde (siehe Rahmenbedingung 2), ist die Beteiligung im Aufsichtsrat über dann de facto zwei Sitze (einen direkten und einen über das feste Vorschlagsrecht des Bundes für den Vorsitz des wissenschaftlichen Beirats, der dann Mitglied im Aufsichtsrat ist) ein lösungsorientierter Ansatz diese aus Sicht von METRUM wichtige inhaltliche Einbindung umzusetzen. Die beiden Sitze müssen auch dringend stimmberechtigt sein, um nicht der Gefahr einer Mitverantwortung in den Augen der Öffentlichkeit ohne eigentliche Mitbestimmung zu unterliegen (siehe Analyse 7).

Empfehlung 4:

Die Aufgabenteilung zwischen Geschäftsführung und Künstlerischer Leitung sollte in einer Geschäftsordnung der Geschäftsführung verbindlich geregelt



sein. Im Wesentlichen sollte diese Aufteilung klarstellen, dass die Geschäftsführung keine kuratorischen Aufgaben übernimmt, aber die Gesamtverantwortung bei strategischen, organisatorischen und finanziellen Themen trägt, den Schutz der in einem Code of Conduct der gGmbH formulierten Werte verantwortet und diese im Dialog mit der Künstlerischen Leitung vertritt. Falls nötig, kann das in extremen Fällen auch dazu führen, dass die Geschäftsführung die Verantwortung hat, sich von manchen künstlerischen Inhalten zu distanzieren, ohne in diese selbst einzugreifen.
Die vorgeschlagene Aufgabenteilung orientiert sich in weiten Zügen an den Vorbildern vieler erfolgreicher Ausgaben der documenta Ausstellung in der Vergangenheit und stellt keine grundsätzliche Neuinterpretation der Rollen dar. Der Geschäftsordnung soll künftig eine Checkliste für den Vorlauf der documenta Ausstellung anhängen, in der verbindlich geregelt ist, welche Entscheidung wann zu treffen sind, über welche der Aufsichtsrat informiert werden muss und bei welchen der Aufsichtsrat seine Zustimmung geben muss.

Begründung: Die Analyse hat klar den Bedarf einer eindeutigen und verbindlichen Rollenklärung zwischen Geschäftsführung und Künstlerischer Leitung aufgezeigt (Analysen 9 und 10). Die Verschriftlichung einer solchen Rollenteilung kann nach Erfahrungen von METRUM oft auch in als (g)GmbH verfassten Kulturinstitutionen sinnvoll sein, in denen nur eine Person als Geschäftsführung eingetragen ist, und in denen es damit keine Doppelspitzen im eigentlichen Sinne geben kann. Die Orientierung an der Vergangenheit ist durch den sehr erfolgreichen Ansatz der gGmbH begründet, einer jeden Künstlerischen Leitung inhaltlich größtmögliche Freiheit zu gewähren (Analyse 1).

Die explizite Verantwortung der Geschäftsführung, für die im Code of Conduct der gGmbH formulierten Werte einzutreten ohne die Kunstfreiheit dabei zu verletzten, ergibt sich als Konsequenz aus Empfehlung 2.

Der Ansatz, eine Checkliste zum Vorlauf der Ausstellung zu entwerfen, ist ebenfalls nicht neu, sondern bündelt – allerdings nun verbindlich und übergreifend – die verschiedenen bestehenden Ansätze einer solchen Zeitplanung, wie sie in der Vergangenheit in verschiedenen Versionen z. B. als Teil von Kurator:innenverträgen bereits eingeführt waren. Durch die Systematisierung dieser Checkliste wird diese verbindlich. Damit wird mit Blick auf essenzielle Fragestellungen insbesondere auch für den Aufsichtsrat deutlich, was wann passiert. Soweit diese Abstimmungen nicht gut funktionieren, liegt darin ein „Frühwarnsystem“, auf dessen Grundlage der Aufsichtsrat im Rahmen seiner Aufsichtsverantwortung in die Lage versetzt wird, sich abzeichnende Problemstellungen frühzeitig aufzugreifen und bei Bedarf einzugreifen.

Empfehlungen im Bereich Aufbauorganisation

Empfehlung 5:

Die gGmbH sollte ein eindeutiges, verbindliches Organigramm erhalten. Das Organigramm sollte vier Leitungsebenen enthalten und über den gesamten 5-Jahres-Zeitraum in seiner Struktur konstant bleiben. Die extremen Fluktuationen in der Personalstärke sollen dadurch abgebildet werden, dass Teile des Organigramms nur zeitweise „aktiviert“ werden, und Führungsverantwortungen teilweise nur dann wahrgenommen werden, wenn die darunter liegenden Bereiche auch gerade besetzt sind. Die zweite Leitungsebene sollte die der Abteilungsleitungen und Direktor:innen („Heads“) sein, die konstant und festangestellt besetzt ist. Ein Beispiel wäre die Abteilungsleitung Finanzen. Die dritte Leitungsebene sollte die der Teamleitungen („Leads“) sein, die teilweise mit festangestelltem und teilweise mit temporär beschäftigtem Personal besetzt ist. Beispiele wären die Teamleitung Buchhaltung oder die Teamleitung Besucherservice. Die vierte Leitungsebene sollte die der Koordinatoren („Coordinators“) sein, die ausschließlich zu Hochzeiten besetzt ist, und immer nur mit temporären Mitarbeitenden. Beispiele wären die Koordination der Aufsichten oder von Arbeitseinheiten beim Ausstellungsaufbau.

Begründung: Die gGmbH verfügt aktuell nicht über ein eindeutiges Organigramm (Analyse 20). Eine klare Beschreibung der verschiedenen Leitungsebenen innerhalb einer Organisation macht es einfacher, die Rollen und die damit verbundenen Verantwortungen für das große Ganze klar zu fassen (siehe auch Empfehlung 16). Indem ein konstantes Organigramm verwendet wird, bleibt die Kommunikation zum Organigramm und zur Verantwortungsverteilung eindeutig und leicht verständlich, was nach Erfahrung von METRUM ein entscheidender Erfolgsfaktor für eine funktionierende Organisation ist.

Finanzbedarf: Die Empfehlung 5 hat für sich gesehen keine direkte Auswirkung auf den Finanzbedarf der gGmbH, aber das Organigramm umfasst neue Stellen, die in den nachfolgenden Empfehlungen einzeln begründet werden und die mit dem dort benannten Finanzbedarf einhergehen. Die Stellenausstattung unterhalb der dritten Leitungsebene ist kein Gegenstand der OU – diese Personalausstattung ist im Kontext der Businessplanung der einzelnen Ausstellungen zu sehen, bei der konkret geplant werden muss, welche Positionen mit wie vielen Personen in welchen Gehaltsbereichen besetzt werden sollen.

Empfehlung 6:

Strategisch relevante temporäre Stellen auf der dritten Leistungsebene sollten in Zukunft früher als bisher besetzt werden. Das betrifft nach erster Einschätzung von METRUM 18 Stellen, die vereinzelt bereits drei Jahre vor einer documenta Ausstellung besetzt werden sollten, teilweise bereits zwei Jahre vor einer Ausstellung und teilweise ca. 12 Monate vor einer Ausstellung. Bei ca. acht der sehr früh zu besetzenden Stellen ist auch denkbar, dass diese Personen im Rahmen eines Mehrjahres-Arbeitszeitmodells fest mit einem Teilzeitvertrag angestellt werden, ihre Arbeitszeit im Vorlauf zur Ausstellung auf Vollzeit steigern und dann das „Mehr" an Arbeitszeit in den ersten Jahren nach der Ausstellung ausgleichen (siehe Empfehlung 21).

Begründung: Die teilweise sehr späte Einstellung von Personal für die Ausstellung haben bei der documenta fifteen den Druck auf die Organisation stark erhöht (Analysen 17 und 18) sowie effektive Planungen, einen effektiven Wissenstransfer und ein „Dazulernen" der Organisation deutlich erschwert (Analyse 27). Sie haben außerdem die internen Abstimmungen und die gemeinsame Verständigung zu schwierigen Themen funktional gestört (Analyse 25).

Finanzbedarf: Eine erste grobe Überschlagsrechnung von METRUM weist aus, dass die Umsetzung dieser Empfehlung mit einem Mehrbedarf von 138 TEUR bis 247 TEUR pro Jahr einhergeht. Dieser Mehrbedarf wird faktisch nicht in allen Jahren gleichmäßig anfallen, sondern geballter in den Jahren vor der Ausstellung. Zur Vergleichbarkeit mit den anderen Schätzungen zum Finanzbedarf wurde die gesamte Summe aber durch fünf geteilt und damit fiktiv gleichmäßig auf alle Jahre umgelegt. Die große Spanne in der ersten groben Überschlagsrechnung entsteht, weil für METRUM aktuell nicht abschätzbar ist, wie hoch die Monatsgehälter der Mitglieder der dritten Leitungsebene zukünftig durchschnittlich sein werden.

Empfehlung 7:

In dem Organigramm der gGmbH sollte in Zukunft teilweise zwischen disziplinarischer und fachlicher Führungsverantwortung unterschieden werden. Insbesondere sollten die inhaltlich-kuratorisch arbeitenden Abteilungen „Ausstellungsmanagement" („Exhibition Management") und „Vermittlung" („Education/Mediation") in Zukunft zwar disziplinarisch der Geschäftsführung unterstellt sein, aber fachlich für die Gestaltung der Umsetzung der Ausstellung auch von der Künstlerischen Leitung geführt werden.
Für die Zusammenarbeit in der Abteilung „Kommunikation, Öffentlichkeitsarbeit und Vermarktung" („Communication, Public Relations and Marketing") sollten Geschäftsführung und Künstlerische Leitung frühzeitig und entsprechend dem künstlerischen Gesamtkonzept eine Aufgabenteilung hinsichtlich der Leitung schriftlich vereinbaren. Die Abteilung wird je nach Thema fachlich

von beiden geführt werden müssen, weil sie sowohl die gGmbH als Ganzes wie auch die einzelne Ausstellung betreut. Die Kommunikation der gGmbH und der documenta Ausstellung soll aber immer durch einen je eigenen Briefkopf erkennbar voneinander getrennt bleiben, auch, falls sie teilweise durch das gleiche Personal ausgeführt wird. Für diesen Bereich sollte der Künstlerischen Leitung frühzeitig die Möglichkeit eingeräumt werden, eine eigene Person für die Rolle als Pressesprecher:in der Ausstellung zu benennen. Diese Person würde dann per Werkvertrag verpflichtet und würde primär durch die Künstlerische Leitung geführt, auch wenn sie eng in die Arbeit der Abteilung „Kommunikation, Öffentlichkeitsarbeit und Vermarktung" („Communication, Public Relations and Marketing") eingebunden wird.

Auch, falls die Künstlerische Leitung keine/n eigene/n Pressesprecher:in benennt, besteht die Möglichkeit, dass im Konfliktfall die Geschäftsführung der Abteilung „Kommunikation, Öffentlichkeitsarbeit und Vermarktung" („Communication, Public Relations and Marketing") die verpflichtende Anweisung gibt, die gGmbH von Aussagen der Künstlerischen Leitung zu distanzieren und keine fachlichen Weisungen der Künstlerischen Leitung mehr anzunehmen. In diesem extremen Fall müsste der Künstlerischen Leitung die Möglichkeit eingeräumt werden, auch ohne Pressesprecher:in in einer von ihr gewählten Weise eigene Pressemitteilungen herauszugeben.

Begründung: Die Unklarheiten in der Führungszuordnung (Analysen 9, 21 und 24) haben sich als klare Fehlerquellen in der Vergangenheit herausgestellt. Andererseits erlaubt die flexible und projekthafte Konstruktion der documenta Ausstellung es nicht, alle Personen immer fest einer einzigen Führungsperson zuzuordnen (Analysen 3 und 19). Die vorliegende Empfehlung ergibt die größtmögliche Klärung in der Führungszuordnung unter dem anzustrebenden Erhalt der Flexibilität und des Primats der Kunst (Analyse 2).

Die Notwendigkeit einer Trennung der Kommunikationswege von gGmbH und Künstlerischer Leitung ergibt sich aus der Pflicht der gGmbH, sich bei einem substanziellen Wertekonflikt ohne Verletzung der Kunstfreiheit von den kuratorischen Entscheidungen der Künstlerischen Leitung zu distanzieren (siehe Empfehlungen 2 und 4).

Empfehlung 8:

Eine neue Abteilung „Organisationales Lernen und Entwicklung" („Organizational Learning and Development") sollte gegründet werden. Die Aufgabe der Abteilung sollte sein, Querschnittsthemen zu bearbeiten, die sämtliche Bereiche der gGmbH betreffen und deren Relevanz und Komplexität in der Zeit vor der Ausstellung stark ansteigt. Konkret sollte die Abteilung die Themen interne, auch interkulturelle Kommunikation, Barrierefreiheit und Antidiskriminierung, Nachhaltigkeit und Besucherservice enthalten. Die Abteilung sollte mit

ca. drei festangestellten Personen besetzt sein und insbesondere im Bereich Besucherservice vor der Ausstellung mit temporären Kräften anwachsen.

Begründung: Die gGmbH sollte aufgrund ihrer besonderen Bedeutung (Analyse 1) und insbesondere vor dem Hintergrund der Probleme bei der documenta fifteen in Zukunft eine nationale und internationale Vorbildrolle zu entscheidenden Zukunftsthemen wie Diversität und Nachhaltigkeit einnehmen. Insbesondere, da auch in Zukunft oft internationale Künstlerische Leitungen und Kurator:innen eine wesentliche Rolle in der documenta Ausstellung spielen werden (Analyse 2), ist eine Abteilung, die sich mit diesen Themen beschäftigt und die interne Kommunikation auch darauf abstimmt, dringend nötig. Bei allen von dieser neu zu gründenden Abteilung zu behandelnden Themen bestanden in der Vergangenheit Defizite, weil die Verantwortungen nicht klar in der Organisation verortet waren (Analysen 23 und 25).

Empfehlung 9:

Die gGmbH sollte – entsprechend der Best Practice z. B. im Hochschulbereich – eine externe, unabhängige Ombudsstelle einrichten, welche über rechtliche und psychologische Expertise verfügt und die Strukturen und spezifischen Arbeitssituationen des Kulturbetriebs kennt.
Die Ombudsstelle sollte sich an erster Stelle als Vertrauensstelle für Betroffene verstehen. In deren Auftrag kann sie als Mittlerin zwischen den betroffenen Personen und dem/der Arbeitgeber:in handeln. Grenzüberschreitungen und Konflikte können so in einem für die betroffene Person geschützten Raum bearbeitet werden. Für die Einrichtung ist eine Kooperation mit bestehenden Strukturen denkbar. Konkrete Ideen wurden mit der gGmbH ausgetauscht. Alternativ ist auch eine eigene neu ins Leben gerufene Ombudsstelle denkbar.

Begründung: Im Zuge der documenta fifteen wurde deutlich, dass eine unabhängige Ansprechstelle und etablierte Beschwerdeverfahren fehlen. Das führte beispielsweise dazu, dass sich Guides und Aufsichten mit eigenen Publikationen oder über die Presse mit ihren Beschwerden zu Wort meldeten (siehe auch Analysen 23 und 25). Der Bedarf von externen Beratungsstellen für von Diskriminierung und/oder Machtmissbrauch betroffenen Mitarbeitenden zeigt sich aktuell nach Einschätzung von METRUM auch in vielen anderen Kulturbetrieben. Insbesondere im Kontext befristeter Projekte, in denen feste betriebliche Strukturen fehlen und starke finanzielle Abhängigkeiten zwischen den handelnden Personen bestehen, sind solche Strukturen nötig. Dies belegen beispielsweise die zahlreichen Institutionen aus Kultur und Medien, die gemeinsam mit dem Deutschen Bühnenverein die Themis Vertrauensstelle gegen sexuelle Belästigung und Gewalt ins Leben gerufen haben.[3]

---

[3] Durch diese Empfehlung ist auch die wesentliche Voraussetzung geschaffen, dass die gGmbH in Zukunft dem Hinweisgeberschutzgesetz (HinSchG) genügen wird. Die genauen Prozesse zur Einhaltung dieses Gesetzes werden als Teil der Umsetzungsbegleitung gestaltet werden.

Finanzbedarf: METRUM schätzt, dass die Kosten für eine externe Ombudsstelle im Bereich von 5 bis 20 TEUR pro Jahr liegen.

Empfehlung 10:

Die in der gGmbH vorhandene Expertise in den Bereichen „Vermittlung" („Education/Mediation") sowie „Kommunikation, Öffentlichkeitsarbeit und Vermarktung" („Communication, Public Relations and Marketing") sollte künftig gebündelt werden.
Die disziplinarische und teilweise auch fachliche Personalführung der Stellen in diesen Bereichen, die dauerhaft anderen Abteilungen der gGmbH zugeordnet sind, sollte zukünftig bei den Heads der Abteilungen „Vermittlung" („Education/Mediation") sowie „Kommunikation, Öffentlichkeitsarbeit und Vermarktung" („Communication, Public Relations und Marketing") liegen und nicht mehr bei anderen Abteilungsleitungen.
Neben der Arbeit in den Ausstellungs- und Forschungsprojekten könnten zentrale Ressourcen (wie z. B. Materialen für die Vermittlung, Netzwerke zu Schulen und anderen Bildungseinrichtungen) aufgebaut und spezifische Fachexpertise (zum Beispiel zur Bespielung von Social-Media-Kanälen oder diversitätssensibler Kommunikation) entwickelt werden, auf welche die Suborganisationen dann Zugriff haben.

Begründung: Die aktuelle Struktur ist wegen des Fehlens eines in allen Aspekten eindeutigen Organigramms unklar, aber weist deutlich darauf hin, dass die wenigen festen Personalressourcen zu diesen Themen in verschiedene Bereiche verteilt sind (Analyse 24), und dass kein systematischer Zugriff der Leitung „Kommunikation, Öffentlichkeitsarbeit und Vermarktung" („Communication, Public Relations and Marketing") auf diese Ressourcen besteht. Im Bereich „Vermittlung" („Education/Mediation") fehlt der systematische und nachhaltige Aufbau von Fachwissen und konzeptionellen Ansätzen. Darüber hinaus gibt es den Bedarf, ein regionales Netzwerk zu unterschiedlichen Zielgruppen (Schulen, Communities, etc.) aufzubauen, welches dann gezielt mit verschiedenen Angeboten aus der gGmbH angesprochen werden kann.

Empfehlung 11:

Sämtliche im Stellenplan geführten Stellen sollten künftig durchgehend am TVöD orientiert werden. In einigen Fällen sollten die Eingruppierungen von bestehenden Stellen angehoben werden, um auf dem Markt der Kulturinstitutionen in Deutschland vergleichbar zu sein.
Dies beinhaltet in acht Fällen die TVöD-Eingruppierung von bisher nicht tarifvertraglich Beschäftigten (in sechs Fällen betrifft dies das Fridericianum) und in sechs Fällen eine Höhergruppierung von bestehendem, bereits in TVöD eingruppiertem Personal. Die Stellen betreffen viele Bereiche, aber insbesondere die Themen „Kommunikation, Öffentlichkeitsarbeit und Vermarktung"



(„Communication, Public Relations und Marketing“) sowie „Vermittlung“ („Education/Mediation“).

Begründung: Aktuell ist die Vergütungssystematik des Personals nicht einheitlich – manche Stellen sind am TVöD orientiert, andere nicht (Analyse 26). Diese Tatsache ist ein wichtiger Faktor, der die Motivation der Mitarbeitenden gefährdet, die einer der zentralen Erfolgsfaktoren der gGmbH ist (Analyse 17). Gerade im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit haben die Erfahrungen der Vergangenheit gezeigt, dass es entscheidend ist, hoch qualifizierte und motivierte Mitarbeitende zur Verfügung zu haben, da die gGmbH wie kaum eine andere Kulturinstitution im Fokus der Öffentlichkeit steht und eine professionelle Krisenkommunikation benötigt.

Finanzbedarf: METRUM schätzt auf Basis der stellengenauen Betrachtung, dass die Kosten bei einer vollständigen Umsetzung in Summe über alle 14 Stellen bei insgesamt 115 TEUR bis 155 TEUR pro Jahr liegen werden.

Empfehlung 12:

Bestehende und besetzte Stellen, welche für dauerhaft anfallende Kernaufgaben zuständig sind, sollten entfristet werden. Stellen, welche eindeutig ein künstlerisch-kuratorisches Profil haben und bei denen ein hohes Maß an Innovation und Veränderung gewünscht ist, sind von dieser Empfehlung ausgeschlossen. Bei vier Stellen (zweimal im Bereich Recht, einmal im Bereich IT und einmal im Bereich Ausstellungsmanagement) ist dies bereits im Verlauf der OU durch die Aufsichtsgremien der gGmbH positiv entschieden worden, was einen substanziellen stabilisierenden Effekt hatte. Diese Empfehlung betrifft drei weitere Stellen (Office Management, Communication/Marketing und Education/Mediation), die zur Entfristung vorgeschlagen werden, alle im Bereich Fridericianum, um zur Stabilisierung und zur Vergrößerung der gebündelten Ressourcen der ganzen gGmbH in diesen Themenbereichen beizutragen (siehe Empfehlung 10). Für drei weitere befristete und aktuell nicht besetzte Stellen (Leitung Recht und Grundsatzfragen, Informatiker:in und Assistenz Fundraising) empfiehlt METRUM anstatt einer Entfristung eine Einsparung der Stellen zugunsten von anderen, höher zu priorisierenden Bedarfen (siehe Empfehlung 13).

Begründung: Der mangelnde Wissenstransfer ist eine der entscheidenden Schwachstellen der gGmbH (Analyse 27). Er wird durch regelmäßige Wechsel aufgrund von systematisch befristeten Anstellungsverhältnissen verschärft. Die Verstetigung der Stellen, welche primär dem Fridericianum zugeordnet sind, ist auch wegen zwei weiteren Faktoren wichtig: Erstens sollten die Stellen in den Bereichen „Vermittlung“ („Education/Mediation“) sowie „Kommunikation, Öffentlichkeitsarbeit und Vermarktung“ („Communication, Public Relations und Marketing“) in Zukunft stärker in die jeweiligen Fachabteilungen

der gGmbH eingebunden werden (siehe Empfehlung 10) und hier als kontinuierliche personelle Ressourcen aufgebaut werden und zur Verfügung stehen. Zweitens sollte die Ausstellungsaktivität des Fridericianums in Zukunft früher als bisher direkt nach der documenta Ausstellung wieder beginnen, was keine Zeit mehr für Neubesetzungen und Einarbeitungsphasen lässt.

Finanzbedarf: Da alle diese Stellen bereits (befristet) eingeplant sind, ergibt sich durch die reine Entfristung kein finanzieller Mehrbedarf. Weil teilweise Stellen im Jahr 2023 nicht oder nicht durchgehend besetzt waren, kann die Verwendung dieser Stellen ab 2024 dazu führen, dass der faktische finanzielle Mehrbedarf im Jahr 2024 nicht allein durch die OU begründet werden kann. Da die Angabe der Mehrbedarfe keinen eindeutigen finanziellen „Aufsatzpunkt“ hatte, kann METRUM nicht abschätzen, wie hoch dieser Effekt wäre. Grundsätzlich ist aber aus Sicht von METRUM die weitere Verwendung von bestehenden und eingeplanten Stellen kein durch die OU ausgelöster finanzieller Mehrbedarf.

Empfehlung 13:

Strategisch und inhaltlich relevante Bereiche und jene Bereiche, welche das Tagesgeschäft der gGmbH verantworten und über den Zyklus stark anwachsen (also eine große Personalverantwortung tragen), sollten künftig dauerhaft über mehr und besser qualifizierte Personalressourcen verfügen. Davon betroffen sind insbesondere die Bereiche:

- „Kommunikation, Öffentlichkeitsarbeit und Vermarktung“ („Communication, Public Relations and Marketing“),
- „Organisationales Lernen und Entwicklung” („Organizational Learning and Development”, siehe Empfehlung 8),
- „Produktion und Gebäudemanagement“ („Production and Venue Management“),
- „Digitalisierung und Wissensmanagement“ („Digitalization and Knowledgemanagement“).

Der Aufbau umfasst zehn Stellen mit in Summe ca. sieben Vollzeitäquivalenten. Dieser Aufbau kann durch die empfohlene Einsparung von drei aktuell geplanten Stellen mit drei Vollzeitäquivalenten substanziell gegenfinanziert werden. Diese empfohlene Einsparung betrifft die Stellen „Leitung Recht und Grundsatzfragen“, „Informatiker:in“ und „Assistenz Fundraising“.

Begründung: Der Stellenaufbau ist vorgesehen, um das neue Organigramm (siehe Empfehlung 5) vollumfänglich funktional zu gestalten. Für jede einzelne betroffene Stelle ist auf Arbeitsebene eine eigene Begründung des Bedarfs erarbeitet worden. Die Stellen sind außerdem einzeln in drei Priorisierungsstufen aufgeteilt.

Finanzbedarf: METRUM schätzt den Finanzbedarf bei vollständiger Umsetzung des empfohlenen Stellenaufbaus auf ca. 195 TEUR bis 264 TEUR pro Jahr, wovon grob 40 % auf Priorität 1, 45 % auf Priorität 2 und 15 % auf Priorität 3 entfallen. Dabei sind die Effekte durch die beschriebene Einsparung bzw. Neuverwendung bereits eingerechnet und haben den Finanzbedarf deutlich reduziert, der sonst bei ca. sieben Vollzeitäquivalenten deutlich höher gelegen hätte. Weil teilweise die eingesparten bzw. neu verwendeten Planstellen im Jahr 2023 nicht oder nicht durchgehend besetzt waren, kann die Verwendung dieser Stellen ab 2024 dazu führen, dass der faktische finanzielle Mehrbedarf im Jahr 2024 nicht allein durch die OU begründet werden kann. Da die Angabe der Mehrbedarfe keinen eindeutigen finanziellen „Aufsatzpunkt“ hatte, kann METRUM nicht genau abschätzen, wie hoch dieser Effekt ist. Würde man annehmen, dass keine der eingesparten bzw. neuverwendeten Stellen im Jahr 2023 besetzt war, läge der tatsächliche jährliche Mehrbedarf ca. 200 TEUR höher. Grundsätzlich ist aber aus Sicht von METRUM die weitere Verwendung von bestehenden und eingeplanten Stellen, unabhängig von den Stellenzuschnitten, kein durch die OU ausgelöster finanzieller Mehrbedarf.

Empfehlungen im Bereich Ablauforganisation

Empfehlung 14:
Im Zuge der OU wurden besonders relevante ressourcenintensive und zugleich komplexe Kernprozesse ausgemacht, welche in einem nächsten Schritt abgebildet und optimiert werden sollten. Alle diese Kernprozesse zeichnet aus, dass sie die fristgerechte Zusammenarbeit und Kommunikation unterschiedlichster Bereiche benötigen. Bei einigen von ihnen sind digitale Anwendungen ein zentraler Bestandteil. Diese im Detail zu optimierenden Kernprozesse sind:

1. Budgetbewirtschaftung und Controlling,
2. Interne und externe Krisenkommunikation
   (= Krisenkommunikationsplan, mit Festlegung von Zeitschienen und Verantwortlichkeiten),
3. Ausschreibungen und Vergaben,
4. Reisen und Betreuung von Gästen (Künstler:innen, Team, Förder:innen),
5. Akkreditierung,
6. Erstellung und Anbringung von Labels,
7. Erstellung und Verbreitung Signage,
8. Buchungen und Ticketing,
9. Datenablage (Medien und Texte),
10. On- und Offboarding von temporären Mitarbeitenden.

Begründung: Das Fehlen von intern abgestimmten, übersichtlichen und verbindlichen Prozessabläufen trug bei der documenta fifteen zu Verantwortungsunklarheiten und Verzögerungen bei und erhöhte die Belastung der Mitarbeitenden (Analysen 21 bis 24). Die Entwicklung von belastbaren Prozessen ist dabei die nötige Ergänzung zum neuen Organigramm, um auch die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit besser zu strukturieren. Die Budgetbewirtschaftung und das Controlling sind hier inkludiert, obwohl das Controlling als Folge der 14. Ausgabe der Ausstellung deutlich verbessert wurde. Hintergrund ist die Einschätzung von METRUM, dass insbesondere im Bereich Projektsteuerung und Vergaben der Kontakt zwischen den sehr gut funktionierenden Fachabteilungen „Finanzen" („Finances") und „Recht" („Legal") und den übrigen Bereichen Optimierungspotenziale birgt, die die Effizienz steigern und eine kontinuierliche Transparenz der Budgets auch gegenüber den eher umsetzenden Bereichen („Produktion und Gebäudemanagement" [„Production and Venue Management"]; „Ausstellungsmanagement" [„Exhibition Management"]; „Kommunikation, Öffentlichkeitsarbeit und Vermarktung" [„Communication, PR and Marketing"]) sichern kann.

Finanzbedarf: METRUM geht davon aus, dass mindestens für Teile dieser Prozessausarbeitung externe Unterstützung sehr hilfreich ist, und geht daher von einem einmaligen Finanzbedarf von 10 TEUR bis 20 TEUR aus.

Empfehlung 15:

Die gGmbH sollte ein systematisch angelegtes und holistisch wirkendes Risiko-Management einführen. Dabei wird zunächst ein vollständiges Risiko-Inventar erstellt und dann innerhalb der Organisation zu jedem Risiko die Eintrittswahrscheinlichkeit und das potenzielle Schadensausmaß bewertet. Schließlich werden in einem regelmäßigen internen Prozess Maßnahmen unternommen, um den bedrohlichsten Risiken (die sehr wahrscheinlich eintreten werden und/oder mit sehr großen Schäden einhergehen würden) schon vor ihrem Eintreten systematisch entgegenzuwirken. Ein solches systematisches Risiko-Management kann auch Gegenstand des Berichtswesens an den Aufsichtsrat sein.

Begründung: Die Analyse hat gezeigt, dass die gGmbH in der Vergangenheit zwar einzelne Risiken gut beobachtet und gemanagt hat, dass es aber keinerlei umfassenden Überblick aller Risiken gibt (Analyse 30). Ein solcher Überblick ist jedoch entscheidend, um mit einem gewissen strategischen Abstand zu operativen Themen Risiken rechtzeitig erfassen zu können, die aktuell niemand im Blick hat. Auf diese Weise kann die Krisenresilienz der gGmbH ganz grundsätzlich verbessert werden (Stichwort „360°-Perspektive"). Zudem entspricht ein entsprechendes Risikomanagement zeitgemäßen Standards von komplex angelegten und tätigen Organisationen, was ganz ohne Frage auf die gGmbH zutrifft.



Empfehlung 16:

Zur Sicherstellung effektiver Führung und einer sehr guten internen Kommunikation empfiehlt METRUM anknüpfend an das neugeordnete Organigramm (siehe Empfehlung 5) die Einrichtung eines Management Boards für die gGmbH. Im Management Board der gGmbH sollten allein die Abteilungsleitungen (Heads) und Direktor:innen (Directors) sowie darüber hinaus die Geschäftsführung und die Künstlerische Leitung vertreten sein.

Durch ein stringent geführtes Board bildet sich eine gemeinsame Gesamtsicht auf alle Themen der gGmbH. Diese gemeinsame Gesamtsicht stellt ein zentrales Führungsinstrument dar. Sie erzeugt Verbindlichkeit in der Führung, verpflichtet erste und zweite Führungsebene auf gemeinsame Ziele, klärt Richtung, Prioritäten, Verantwortlichkeiten und bildet die Grundlage einheitlicher interner Kommunikation.

Die Inhalte und Ergebnisse der Besprechungen im Management Board müssen dann, je in eigenverantwortlicher Weise, durch die Leitungen in den Abteilungen und Bereichen weiterkommuniziert werden.

Begründung: Die Führungskommunikation der gGmbH war in der jüngeren Vergangenheit nicht ideal (Analysen 17, 21 und 23). Dabei sind nicht allein fehlende Kommunikationsinhalte und -form zu bemängeln, sondern auch der im Zeitverlauf zunehmende Eindruck mangelhafter breiter Einbindung der gesamten zweiten Leitungsebene – weil laut Hintergrundgesprächen nur wenige bestimmte Personen in den Management View einbezogen wurden. Auf diese Weise wurde eine Leadership des Führungsteams in seiner Gesamtheit verunmöglicht. Diese Empfehlung wirkt dieser negativen Entwicklung direkt entgegen und realisiert damit eine Gesamtverantwortung des Managementteams für die gGmbH.

Empfehlung 17:

METRUM empfiehlt als aktives Kommunikationsformat die regelmäßige Durchführung von sogenannten „Townhall-Meetings“[4] des Gesamtteams, insbesondere für die Jahre mit weniger Personal. Hier sollten von oben nach unten („top-down“) relevante Informationen geteilt werden, wie auch von unten nach oben („bottom-up“) Teams oder Einzelpersonen die Gelegenheit erhalten, Entwicklungen, Ideen, Lösungsansätze und deren Umsetzungen zu präsentieren. Das Format kann auch für externe Impulsgeber:innen genutzt werden und durch Moderationen oder ergänzende interaktive Formate kreativ variabel ausgestaltet werden.

[4] Ein Town Hall Meeting, auch als All Hands Meeting bezeichnet, ist im Unternehmenskontext eine von der Geschäftsleitung initiierte Versammlung für alle Mitarbeitenden. Es ist ein weit verbreitetes Werkzeug für übergreifende, interne Kommunikation.

Statt traditioneller Newsletter – die oft mit hohem Aufwand gestaltet werden müssen – empfiehlt METRUM niederschwellige interne Newsfeeds, die formlos und spontan geschrieben werden und bei denen auch Kommentare möglich sind. Diese können die „Townhalls“ ersetzen, wenn der personelle Aufwuchs und der zeitliche Druck vor einer documenta Ausstellung zu groß werden. Die Umsetzung dieser niederschwelligen Newsfeeds kann sehr einfach in digitalen Gruppen (Teams-Chat, Signal, WhatsApp, E-Mail, etc.) erfolgen und verursacht dann keine große neue Softwareeinführung. Alternativ ist die Einführung einer umfänglicheren Intranet-Lösung denkbar, die aber im Kontext der Priorisierung verschiedener geplanten Digitalprojekte zu sehen ist und vermutlich kurzfristig zurückgestellt werden müsste.

Empfehlung 18:

METRUM empfiehlt die Durchführung einer Prozess-/IT-Anwendungsanalyse. Ziel ist es im Sinne einer Mindestanforderung einen konsistenten technisch/systembezogenen Aufsetzpunkt aller künftigen Anwendungen zu bestimmen (Stichwort „Interoperabilität“).

Ergänzend zu dieser übergreifenden Sicht empfiehlt METRUM, vier IT-Themen kurzfristig zu priorisieren, um diese frühzeitig mit einem realistischen Blick auf die anstehende 16. Ausgabe der Ausstellung im Jahr 2027 umzusetzen zu können. Bei diesen vier Themen handelt es sich um:

- Optimierung des Customer-Relationship-Management-Systems (Kontaktdaten, Kundenansprache),
- Vereinheitlichung des Content-Management-Systems (Objektdatenbanken, Dokumentationen, Medien),
- Einführung eines Tools für das institutionelle Wissensmanagement (siehe Empfehlung 19),
- Einführung eines Tools für das digitale Taskmanagement (siehe Empfehlung 20).

Zu den ersten beiden Themen hat METRUM bereits im Verlauf der OU mit der Geschäftsführung Erfahrungen und Daten ausgetauscht.

Begründung: Frühzeitig einen systematischen, umfassenden Blick auf die gesamte IT-Landschaft einer Organisation zu werfen, hilft, auch bei kurzfristig nötigen einzelnen Softwareeinführungen bereits langfristigere Perspektiven mitzudenken. Dies muss nicht zwangsläufig mit einem langen Digitalstrategieprozess einhergehen. Dass dieser umfassende Blick aktuell nicht besteht, hat Analyse 28 gezeigt.

Finanzbedarf: METRUM geht davon aus, dass für diese umfassende Analyse externe Unterstützung nötig ist und geht dabei von einen einmaligen Finanzbedarf von ca. 20 TEUR aus. Aus der Analyse ergeben sich keine direkten

Folgekosten, sondern eine strategische Übersicht, die bei allen anderen Softwareprojekten (siehe z. B. Empfehlungen 19 und 20) die Kompatibilität gewährleistet und damit Folgekosten sogar verringern kann.

Empfehlung 19:

Zur Sicherstellung eines effektiven Wissensmanagements sollte kurzfristig an der Auswahl einer digitalen Anwendungslösung gearbeitet werden. Diese Anwendung sollte in jedem Fall bereits ab Q3/2024 verfügbar sein, um dieses digitale Tool bereits für die Bereitstellung von institutionellem Wissen für die 16. Ausgabe der Ausstellung nutzen zu können.
Neben der Wissensspeicherung und dem Abruf von Informationen erfordert ein erfolgreiches Wissensmanagement das regelmäßige Aufnehmen von neuem Erfahrungswissen. METRUM empfiehlt daher, dass das Wissensmanagementtool auch eine digitale Feedback-Möglichkeit enthalten sollte. Im Rahmen der Umsetzungsbegleitung wird METRUM die gGmbH bei der Übersichtserstellung über mögliche digitale Lösungen begleiten.

Begründung: Das Wissensmanagement und das damit eng verbundene On- und Offboarding von Mitarbeitenden wurde als wichtiger Weiterentwicklungsbedarf identifiziert (Analyse 27). Die Umsetzung dieser Verbesserungen geht nach Einschätzung von METRUM heutzutage notwendigerweise mit einer digitalen Anwendung einher, da diese Möglichkeiten bieten, die alle anderen Prozessformen nicht leisten können.

Finanzbedarf: METRUM geht davon aus, dass für die Einführung, Betreuung und Nutzung ca. 15 bis 20 TEUR pro Jahr anfallen werden, evtl. etwas mehr zu Beginn und etwas weniger im laufenden Betrieb.

Empfehlung 20:

METRUM empfiehlt die Einführung eines einheitlichen digitalen Taskmanagers, mit dem Aufgaben zugeordnet werden können, Informationen geteilt werden können und Projektstände und Erfolge zeitnah überwacht werden können.
Die Auswahl einer passenden Applikation sollte über ein einfaches oder gewichtetes Scoring-Modell und einen Testbetrieb erfolgen und kann von einer externen Beratungsperson begleitet werden. Eine Einführung bis Q3/2024 ist darstellbar.

METRUM hat eine erste Sichtung verfügbarer bzw. für die gGmbH passender Tools vorgenommen und stellt diese für die Umsetzung zur Verfügung.

Begründung: Der Zyklus der documenta Ausstellungen bedeutet für die Kernorganisation mit voranschreitender Vorbereitungszeit zunehmende Herausforderungen, um den Aufwuchs an Mitarbeitenden sowie an Aufgaben zu

bewerkstelligen. Beides nimmt ab zwei Jahren vor der Ausstellung an Arbeitsumfang und -intensität erheblich zu, was große Herausforderungen für die Organisation bedeutet (Analysen 18 und 19). Zur Bewältigung und zur sicheren Steuerung dieser Prozesse ist ein digitaler Taskmanager ein probates Mittel, da es große Reibungsverluste bedeuten würde, alles über persönliche Treffen oder einzelne E-Mails zu koordinieren.

Finanzbedarf: METRUM geht davon aus, dass für die Einführung, Betreuung und Nutzung ca. 15 TEUR pro Jahr anfallen werden, evtl. etwas mehr zu Beginn und etwas weniger im laufenden Betrieb.

Empfehlung 21:

METRUM empfiehlt die stellenscharfe Prüfung der Einführung eines flexiblen Mehrjahres-Arbeitszeitmodells mittels „Flexi-Konto“ für bis zu acht Positionen auf der dritten Leitungsebene, die dann mit Teilzeit permanent angestellt wären, aber diese Teilzeit so verteilen könnten, dass sie in der Phase der Ausstellung Vollzeit arbeiten würden und dafür in anderen Zeiten sehr viel weniger oder evtl. auch gar nicht.

In Betracht kämen nach einer ersten Einschätzung folgende acht Positionen: Teamleitung Besucherservices (Lead Visitor Services), Teamleitung Digitale Medien und Barrierefreiheit (Lead Digital and Accessibility), Teamleitung Vermarktung und Tickets (Lead Marketing & Ticketing), Teamleitung Kommunikationsdesign und Signage (Lead Visual Design, Media and Signage), Teamleitung Sponsoring, Fördermittel und internationale Partner:innen (Lead Sponsoring, Fundraising and International Friends), Teamleitung Gäste- und Reisebetreuung (Lead Hospitality and Travelling), Teamleitung Publikationen (Lead Publications) und Teamleitung kuratorische und wissenschaftliche Assistenzen (Lead Curatorial and Research Assistance).

Bei einem „Flexi-Konto“ handelt es sich um eine besondere Form der ungleichmäßigen Verteilung von Arbeitszeit, bei der es keinen fixierten Ausgleichszeitraum gibt. Das bedeutet, dass aufgelaufene Arbeitszeitsalden (positive und negative Salden) über den für Jahreszeitmodelle üblichen 12-Monatszeitraum hinaus auf einem Zeitkonto verbleiben dürfen und laufend ausgeglichen werden können.

Zur Einführung eines Flexi-Kontos ist eine freiwillige Betriebsvereinbarung für die gGmbH erforderlich. In einer solchen Flexi-Konten-Betriebsvereinbarung hätten die Parteien betriebsspezifisch frei zu vereinbaren:

- Obergrenzen für Plusstunden und Untergrenzen für Minusstunden,
- Verfahrensregelungen bei Über- und Unterschreitung,
- Umgang mit Zeitsalden im Falle der Beendigung eines Arbeitsverhältnisses,



- Sicherung von Zeitkonten gegen Insolvenz über 300 Stunden.

Aufgrund der mit einer Einführung verbundenen komplexen rechtlichen Anforderungen empfiehlt METRUM zur weitergehenden Prüfung und Umsetzung die Zusammenarbeit mit einer Spezialberatung. In Betracht käme beispielsweise – sogar mit Sitz in Kassel – das RKW Hessen, gefördert vom Land Hessen.

Begründung: Es ist deutlich, dass die unzureichende Sicherung und Fortführung institutionellen Wissens ein Problem der gGmbH ist (Analyse 27). Neben einer Wissensplattform für das institutionelle Wissen (siehe Empfehlung 20) wäre eine feste Bindung der mit schwankenden Zeitbedarfen benötigten Mitarbeitenden eine weitere Maßnahme, um diesem Problem entgegenzuwirken. Bisher werden diese Mitarbeitende nach dem Ende der Ausstellung immer gekündigt und ihr Wissen geht damit in vielen Fällen für die Organisation umfassend verloren.

Da der Sachverhalt aber arbeits- und sozialversicherungsrechtlich kompliziert ist, empfiehlt METRUM in einem ersten Schritt nur die Prüfung, was möglich wäre – einfach um diese Möglichkeit als Werkzeug der zukünftigen Personalplanung zur Verfügung zu haben.

Finanzbedarf: METRUM geht davon aus, dass einmalig für die arbeitsrechtliche Prüfung ca. 10 bis 15 TEUR anfallen werden.

Empfehlung 22:

METRUM empfiehlt mit Blick auf „Make-or-Buy"-Entscheidungen eine nach Tätigkeitsbereichen differenzierte Vorgehensweise:
Für folgende Bereiche sollte die gGmbH auch in Zukunft temporäre Anstellungen anstatt von externen Dienstleitungsfirmen vorsehen. Dies ist weitgehend bereits in der Vergangenheit so gehandhabt worden:

- Aufsichten,
- Informations- und Pressezentrum,
- Café,
- Kasse,
- Hospitality.

Für den Bereich Vermittlung und Guides sollte eine abschließende Entscheidung auf Grundlage des Konzepts der kommenden Künstlerischen Leitung vorgenommen werden, um den spezifischen Stellenwert des Themas Vermittlung im Gesamtkonzept passend abzubilden und personell zu unterlegen.

Für die Bereiche „Sicherheit" („Security"), „Aufbau und Abbau" sowie „Telefonzentrale" sollte ein Outsourcing erwogen werden.

Begründung: Das bereits in der Vergangenheit praktizierte Insourcing, vor allem in dem Bereich Aufsichten, passt viel besser zum Markenbild der gGmbH (siehe Analyse 2) als ein Outsourcing, z. B. an eine Sicherheitsfirma. Gemeinsamer Nenner dieser Tätigkeiten ist der direkte Publikumskontakt. Dieser Vorteil wiegt den entstehenden Mehraufwand für die Organisation im Personalbereich mehr als auf.

In den Bereichen „Sicherheit" („Security"), „Aufbau und Abbau" besteht kein direkter Kundenkontakt und im Bereich „Telefonzentrale" kann durch gutes Briefing nach Erfahrung von METRUM eine hohe Betreuungsqualität sicher-gestellt werden, weswegen hier Outsourcing in Frage kommt.

Finanzbedarf: Nachdem diese Empfehlung weitgehend die bisherige Praxis gut begründet fortsetzt, ist kein offensichtlicher Mehrbedarf zu bestimmen. Die gesamte Einbettung von Dienstleistern und die voraussichtlichen Kosten, z. B. für das selbst angestellte Aufsichtspersonal, sind als Teil der Businessplanung der gGmbH relevante Themen, die aber nicht Gegenstand der OU waren.



F) Ausblick Umsetzung

Die Empfehlungen lassen sich nach Einschätzung von METRUM in zwei Kategorien unterteilen:

- Erstens solche, über deren Umsetzung die Geschäftsführung der gGmbH selbstständig entscheiden kann – z. B. Ombudsstelle, Optimierung Kernprozesse.

- Zweitens solche, über deren Umsetzung die Gremien der gGmbH (Aufsichtsrat und Gesellschafterversammlung) entscheiden müssen – z. B. Optimierung Governance, mit Kosten verbundene Anpassungen des Organigramms.

Für die erste Kategorie an Empfehlungen beginnt METRUM bereits im Herbst 2023 eine enge Abstimmung mit der Geschäftsführung. Basierend auf der Entscheidung der Geschäftsführung, wie weiter verfahren werden soll – wird METRUM dazu bereits die Umsetzung unterstützend zu begleiten, bei Bedarf Details zu ergänzen und durch regelmäßiges Nachfragen zu einer planungsgemäßen Umsetzung beizutragen. Diese Umsetzungsbegleitung wird bis in die zweite Hälfte des Jahres 2024 fortgesetzt werden.

Für die zweite Kategorie an Empfehlungen steht METRUM den Gremien und der Geschäftsführung der documenta und Museum Fridericianum gGmbH jederzeit zur Verfügung, um die Entscheidungsfindung zu begleiten und die Umsetzung zu erleichtern. Die vielen im Rahmen der Ausarbeitung bereits erstellten Entwürfe – z. B. zu einem neuen Gesellschaftsvertrag oder einer neuen Geschäftsordnung für die Geschäftsführung – können dabei nützliche Ausgangspunkte sein, die aber im Dialog mit den Entscheidungsträger:innen noch überarbeitet werden müssen.